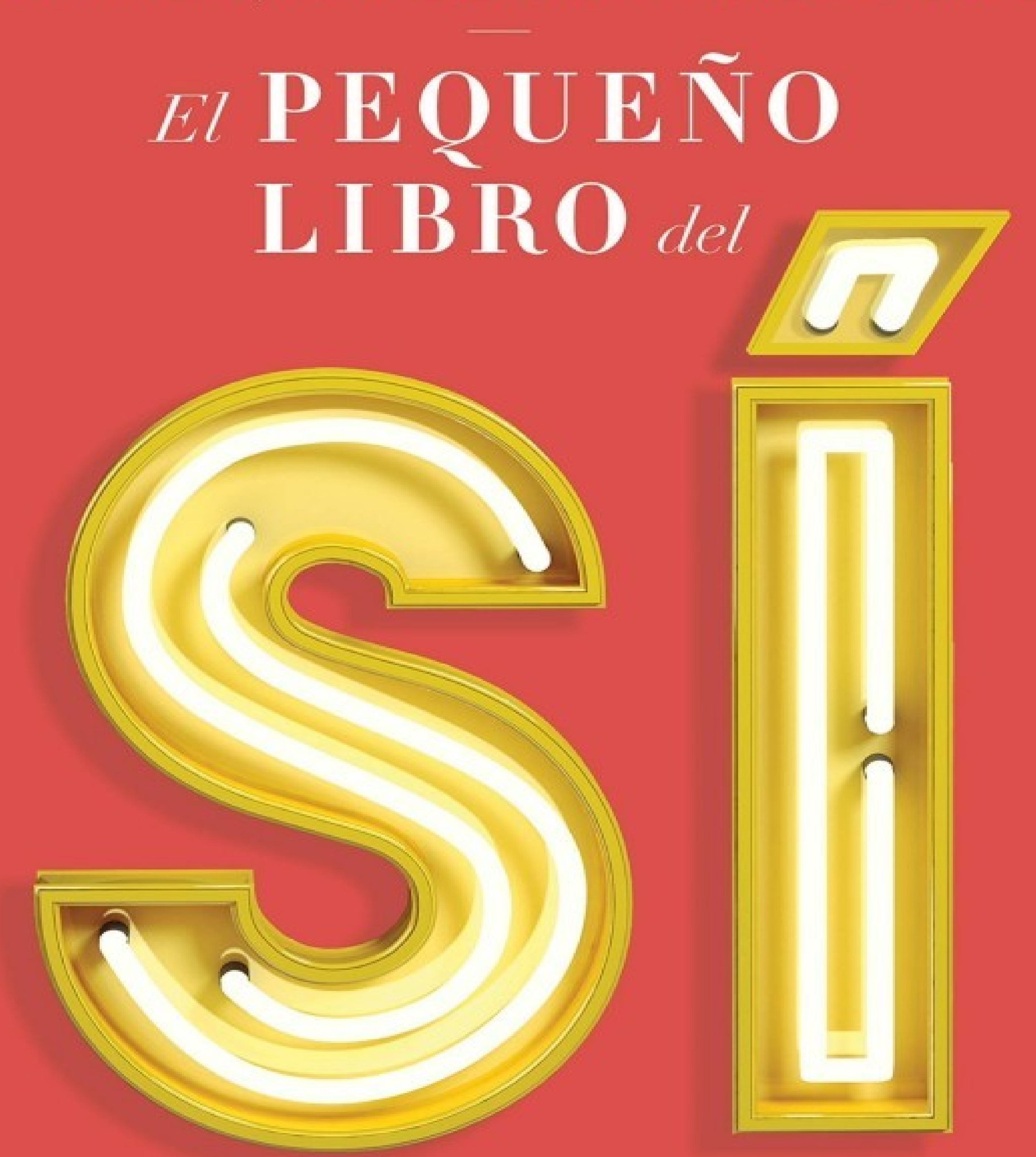
STEVE MARTIN, NOAH GOLDSTEIN Y ROBERT CIALDINI

El PEQUEÑO LIBRO *del*



Cómo aumentar tu confianza, hacer amigos y nunca recibir un «no» por respuesta

DIANA

Índice

Créditos

Sinopsis

Este manual tamaño bolsillo se convertirá en tu mejor aliado para garantizar que todo el mundo diga «sí» a tus ideas y demandas. Todos queremos escuchar esta palabra. Pero, ¿por qué nos resulta tan difícil lograr que otros estén de acuerdo con nosotros? ¿Y cómo podemos mejorar nuestras posibilidades? Aplica estos consejos y conseguirás convencer a cualquier persona de cualquier propuesta y que siempre te digan que sí. Y es que, tras leer este libro, jamás volverás a recibir un «no» por respuesta.

EL PEQUEÑO LIBRO DEL SÍ

Cómo hacer amigos, reforzar la autoconfianza y persuadir a los demás

Steve Martin, Noah Goldstein y Robert Cialdini

Prólogo

John Lennon decía que empezó a enamorarse de Yoko Ono durante una exposición de sus obras en la Indica Art Gallery de Londres, en noviembre de 1966. Entre las instalaciones de la muestra, destacaba una en particular. Para verla, los visitantes de la galería tenían que subir por una escalera algo inestable y poco iluminada. Una vez arriba, debían mirar por un catalejo a un punto del techo, donde había una única palabra escrita en letras apenas visibles.

La palabra era pequeña y muy simple y, sin embargo, a Lennon le impactó tanto que empezó a sentir algo por la mujer que la había puesto allí para que él la viera. El poder sanador de aquella palabra tenía un potente efecto, especialmente en el contexto de un mundo inestable y lleno de peligros.

La palabra no era *Amor*, como piensa la mayoría, sino una palabra que surge y que fluye desde el amor, y que para muchos está mucho más al alcance de todos en el extenso ámbito de las interacciones sociales.

La palabra era *Sí*.

Todos reconocemos el enorme impacto que puede causar un sí. Un sí permite que florezcan las relaciones. Anima a aprender y a explorar. Puede significar una luz verde a nuestros proyectos y la confirmación de cualquier oportunidad. Un sí nos da permiso. Y satisface la más básica de las motivaciones humanas: nuestra necesidad de conectar con otros.

Pero también conocemos perfectamente la frustración que crea oír un no. No deberíamos dejarnos engañar por la simpleza de la palabra *sí* y creer que podemos obtenerla de los demás con

facilidad. A menos que conozcamos ciertos aspectos del proceso de la persuasión.

El pequeño libro del sí contiene veintiún capítulos breves —cada uno de ellos se lee en sólo cinco o diez minutos— que explican una serie de efectivas estrategias de persuasión. Se ha demostrado que cada una de ellas aumenta las posibilidades de que nuestro interlocutor concuerde con nosotros y responda «Sí» a nuestras propuestas. Ese alguien puede ser un colega, nuestra pareja, el jefe, un amigo o incluso un extraño. Las lecciones obtenidas de este libro pueden servir para afrontar los diversos retos que podemos encontrarnos a diario cuando necesitamos persuadir a los demás, desde sanar una relación enrarecida hasta pedir una tarifa mayor o un aumento de sueldo; desde persuadir a alguien en Twitter para que entienda nuestro punto de vista hasta pedir ayuda a un vecino o a un familiar, o desde convencer a un amigo vacilante para que se implique hasta aumentar nuestra red social.

La persuasión no es cosa de magia. Aunque pueda parecer que algunos han nacido con esa habilidad natural para influir en los demás, eso no significa que el resto debamos resignarnos a que no acepten nuestras ideas o peticiones. Durante décadas, los investigadores de la persuasión han estudiado los principios y las estrategias de efectividad demostrada a la hora de influir en los demás. Nosotros, como reconocidos estudiosos de la persuasión, sólo presentaremos ideas y principios cuya capacidad de aumentar las posibilidades de persuadir haya sido demostrada científicamente. En el libro, hablaremos de diversos principios y explicaremos cómo usarlos de un modo efectivo y ético. En un capítulo (el 13, «Elogiar»), describiremos el mejor modo posible de tratar con un colega difícil en el trabajo. En otro (capítulo 18, «Comparar»), daremos ideas para negociar de un modo más efectivo. Cada uno de los veintiún capítulos, breves y cercanos, te enseñará a aplicar los principios de la persuasión de diversos modos para conseguir más amigos, convencer a los vacilantes, ganar confianza y cambiar la imagen que tienen de ti mismo los

demás. Estamos seguros de que tanto si lees fragmentos sueltos del libro como si lo lees de cabo a rabo aprenderás un montón de cosas que te ayudarán a oír la palabra *sí* algo más a menudo en tu vida personal y profesional.

Eso sí, una advertencia: conseguir un «sí» una vez no significa necesariamente que lo vayas a oír de nuevo en el futuro procedente de la misma persona. Es probable que cualquiera que tenga la sensación de que le han engañado, coaccionado o manipulado para que diga «sí» responda a partir de entonces con la respuesta contraria. Así que para conseguir un éxito continuado en la persuasión, es necesario aplicar estos enfoques y estas técnicas de un modo responsable. La habilidad para conseguir un «sí» es una herramienta poderosa y este libro no es más que el principio.

No diremos que la famosa canción de Lennon *All You Need Is Love* debería llamarse en realidad *All You Need Is Yes*, pero sí afirmamos que si llegas a comprender y emplear las enseñanzas de este libro de un modo sensato y responsable, empezarás a oír la palabra *sí* mucho más a menudo. En tu vida profesional, pero también en tu vida personal.

1

Dar

Dar a los demás es el primer paso para conseguir lo que se quiere

Está demostrado lo útil que es tener un espíritu generoso. Normalmente, cuando damos regalos, hacemos favores o proporcionamos información o ayuda a los demás, sentimos que gustamos más, se nos aprecia más y, según un estudio evolutivo, puede incluso mejorar nuestro estado de salud y nuestra sensación de bienestar.

El acto de dar es un elemento esencial de la condición humana y tiene especial relevancia en lo referente a la persuasión por un simple motivo. Los que han recibido ayuda y asistencia muestran una inclinación mucho mayor a devolvernos esa ayuda en el futuro, cuando la necesitemos. Es un concepto que parte de la *norma de reciprocidad*, la regla social que demuestra la disposición de las personas a responder a los demás de la misma forma como han sido tratados previamente. Todas las sociedades humanas instilan esta poderosa norma social en sus miembros desde temprana edad. Sin duda, tus padres te habrán enseñado a «tratar a los demás como te gustaría que te trataran». Tus abuelos seguramente les habrán enseñado lo mismo a tus padres. Y ellos lo hicieron por un motivo muy simple, pero a la vez muy profundo: la regla de reciprocidad suele proporcionar un beneficio suplementario a todos, al potenciar el intercambio de recursos. El resultado es una mayor

cooperación, una mayor eficiencia y unas relaciones más beneficiosas y duraderas. Piensa en ello. El vecino que te invita a su fiesta lo hace sabiendo que eso aumenta las posibilidades de que tú lo invite a él a una de tus futuras fiestas. Y así la posibilidad de que se cree una relación valiosa y duradera también aumenta. Un trabajador puede pensar que al responder a una petición de ayuda de un colega en un proyecto (proporcionando asesoramiento, recursos o información clave), su compañero se mostrará más dispuesto a ayudarle a él en un futuro. Puede parecer una actitud interesada —que las personas sólo piensan en sí mismas cuando ofrecen ayuda a los demás—, y quizá sea cierto en el caso de algunas personas, pero no es ése el caso. Da abierta y generosamente, y el principio de reciprocidad se activará por sí solo.

Y observa que es el acto de ofrecer ayuda, dar regalos o proporcionar regalos a los demás *lo primero* que activa el principio de reciprocidad. El acto de dar de forma proactiva suscita en los demás una obligación social que les lleva a hacer lo mismo. En el contexto de esta obligación social, la gente siente una mayor inclinación a responder «Sí» cuando alguien con quien se sienten en deuda les haga una petición. Son las obligaciones sociales que sentimos hacia los demás, más que cualquier decisión consciente por nuestra parte, lo que suele provocar que estemos dispuestos a decir que sí.

Los expertos en marketing saben que aunque una muestra gratuita o la posibilidad de probar una nueva aplicación no sean motivo suficiente para que alguien haga una compra, muchos responderán compensándoles con creces por el «regalo» inicial recibido. Las organizaciones benéficas saben que incluir un regalo en una petición de ayuda —por ejemplo, tarjetas de Navidad— puede persuadir a un número mayor de personas para que hagan una donación. Los índices de donaciones de la organización benéfica de los Veteranos de Guerra Discapacitados de Estados Unidos casi se duplicaron cuando incluyeron una hoja de etiquetas

personalizadas en las cartas en las que solicitaban ayuda económica.

Eso no quiere decir que dar algo a los demás garantice que se recuperará la inversión, especialmente si se ha hecho evidente que el regalo inicial ha sido pensado para condicionar al receptor. Si un completo desconocido se te acerca en plena calle y te ofrece dinero, es improbable que lo aceptes. Es mucho más probable que pienses que se trata de un timo.

Pero cuando se da con consideración e introduciendo un elemento de personalización, no hay duda del efecto beneficioso que tendrá para el que proporciona un regalo o una ayuda. En un mundo cada vez más impersonal y sobrecargado de información, incluso un mínimo nivel de personalización puede resultar útil. El psicólogo Randy Garner observó que podía duplicar el número de personas que respondían a una encuesta hasta el final si les enviaba el cuestionario acompañado de una petición con un breve mensaje escrito a mano en un pósit que incluyera el nombre del destinatario. Existe un motivo por el que abrimos invariablemente cualquier carta de alguien que se haya tomado el tiempo de escribir nuestro nombre y dirección a mano en el sobre. A diferencia de la mayoría de comunicaciones que llegan a nuestro buzón disputándose nuestra atención (y en el caso de las facturas, también nuestro dinero), una carta escrita a mano destaca porque alguien se ha tomado el tiempo y la molestia de personalizarla. Y, por tanto, puede animar al destinatario a hacer lo mismo y tomarse la molestia de responder.

A la hora de persuadir a los demás usando la norma de la reciprocidad, se hace evidente una verdad: los que proporcionan ayuda, asistencia y apoyo primero, de un modo aparentemente incondicional y personalizado, suelen ser los que tienen un mayor poder de convicción en el trabajo, en su grupo de amigos y en su red social.

No lo dudes: las personas más persuasivas no suelen ser las que se preguntan «¿Quién puede ayudarme?», sino las que se

preguntan «¿A quién puedo ayudar primero?».

Consejos

Piensa en alguien a quien quieras persuadir o a quien quieras pedirle algo. Antes que nada, ¿qué puedes hacer tú para ayudarle?

Piensa en cómo personalizar tus peticiones. ¿Podrías escribir una nota a mano o llamar por teléfono, en lugar de usar el correo electrónico?

Acostúmbrate a preguntarte «¿A quién puedo ayudar?» en lugar de «¿Quién puede ayudarme?».

2

Intercambiar

Crear una cultura del intercambio en tu entorno supone un beneficio para todos: ¡incluso para ti!

¿Alguna vez te has fijado en que si encuentras a alguien amable que te deja pasar en un atasco de tráfico, hay muchas posibilidades de que tú le hagas el mismo favor a otro conductor poco después? No siempre, por supuesto. Y el lapso de tiempo es clave. Si pasan más de unos segundos entre el momento en que se es receptor de esa buena acción y la oportunidad de hacer el mismo favor a otro, las posibilidades de que lo hagas caen en picado.

Independientemente de si lo haces o no, es algo que ocurre con suficiente frecuencia como para que lo aceptemos como norma social. En cierto modo, es similar a la norma social de la reciprocidad. Decimos similar porque, en sentido estricto, no son exactamente lo mismo. El compañero de trabajo que invierte tiempo y recursos suplementarios para ayudarte lo hace con la expectativa —al menos en cierta medida— de que le devuelvas el favor y hagas lo mismo por él en el futuro. Del mismo modo, sería realista pensar que un vecino que se ofrece para vigilarte la casa mientras te vas de vacaciones esperará que tú le hagas el mismo favor la próxima vez que sean ellos los que se van de casa.

Pero cuando un conductor te deja pasar delante en un atasco es difícil que le vayas a devolver el favor, dado que ha quedado detrás

de ti. Aun así, eso no significa que su acto de amabilidad quede sin recompensa. Además de articular un «gracias» cuando te mira o de hacerle un gesto de agradecimiento por el retrovisor, también es más probable que repitas el gesto con otra persona. En ausencia de una oportunidad para devolver el favor, lo *transmitimos*. Es un concepto que no sólo tiene ventajas para el flujo de vehículos, también puede contribuir a la construcción de relaciones y de estrategias de persuasión más exitosas, con ventajas para todos los implicados.

Pensemos, por ejemplo, en una investigación llevada a cabo en una gran empresa de telecomunicaciones para contabilizar el número de favores que se hicieron entre sí los trabajadores de la oficina. Los investigadores también registraron el efecto que tenía ayudar a los demás en el estatus social de los «ayudadores». No te sorprenderá saber que los trabajadores que se mostraron más generosos con su tiempo y su ayuda suscitaron en sus colegas no sólo un mayor aprecio, sino también más simpatía. Sin embargo, en muchos casos eran personas mucho menos productivas que sus colegas. La disposición para ayudar a los demás supuso pagar un precio: menos tiempo para atender los propios objetivos.

Afortunadamente, los investigadores consiguieron identificar una postura adoptada por un grupo selecto de empleados que parecían ser capaces de proporcionar ayuda a sus colegas, potenciar su estatus social y hacer ambas cosas sin que ello tuviera un efecto negativo en la consecución de sus propios objetivos. Pero ¿cómo? ¿Poseían una capacidad sobrenatural? Desde luego que no.

Lo que hacían era señalar que la ayuda que proporcionaban a los demás formaba parte de un proceso natural de intercambio. Cuando les agradecían su ayuda, eran de esos que suelen decir cosas como «Aquí todos hacemos cosas por los demás» o «Si fuera yo el que lo necesitara, estoy seguro de que tú harías lo mismo por mí». Y lo que no solían hacer era decir cosas como «No hay problema», «Ha sido un placer» o «No tiene importancia».

Y desde luego, después de que les dieran las gracias, nunca jamás decían «¡Bueno, ahora me debes una!». En palabras de los investigadores, *creaban la disposición para el intercambio* y, al hacerlo, tejían una red de colegas voluntariosos con una clara disposición a hacer eso precisamente. El intercambio significa el proceso de dar y recibir de modo que todo el mundo se beneficie. Los vínculos se refuerzan, las comunidades se cohesionan y en las culturas reina una mayor confianza y un clima más saludable.

Convertirse en catalizador del intercambio no es algo que sólo pueda hacerse en el lugar de trabajo. Los sociólogos han examinado los patrones más productivos del intercambio entre familias y amigos. Los entornos más felices y saludables suelen ser aquellos en los que el intercambio entre individuos es proporcionado o equivalente. En circunstancias en las que la ayuda y la asistencia las proporcionan sólo una o dos personas, la insatisfacción, el descontento y la falta de confianza pueden convertirse en la norma. Hay varios motivos para ello: a veces, los que ayudan sencillamente no permiten que los receptores de la ayuda les devuelvan el favor. Otras veces, aunque quizá agradecieran la ayuda, no se sienten capaces de pedirla. O puede que los receptores de la ayuda sienten que nunca podrán corresponder al alto nivel marcado por los que han ayudado. Hay otros casos en que los receptores simplemente explotan a los dadores, y entonces dejan de ser receptores para convertirse en aprovechados.

Por supuesto, el mejor modo de plantear el intercambio dependerá del contexto. Si se tiene un trabajo que hacer que requiera la asistencia de otras personas, quizá convenga señalar que la última ayuda prestada se ofreció con un espíritu de reciprocidad. Si damos por sentado que fue un gesto de buena voluntad y no con el fin de coaccionar a nadie, bastará con decir un simple «Agradecería mucho una ayudita». Si el objetivo que se tiene es más amplio y menos urgente, como el de promover la colaboración o la información, puede que valga la pena sugerir al agradecido receptor de la ayuda que devuelva el favor más

adelante. Pregúntale si puedes ponerle en contacto con algún conocido tuyo o sugiérele algún colega o amigo que pueda necesitar algo. Quizá dispongan de información útil o de conocimientos que puedan ayudar a un colega de otro departamento o a un amigo común.

¿Y qué hay de los aprovechados? Sí, esos individuos siempre dispuestos a aprovecharse de la buena voluntad de los demás sin pensar por un momento que el intercambio supone un movimiento en dos sentidos. Nosotros sugerimos que, en lugar de pedirles ayuda, se recurra a los aprovechados para pedirles consejo. Cuando lo hacemos, les estamos otorgando cierta forma de prestigio. Eso hace que se sientan importantes y puede que les ponga en disposición de ayudar. Por supuesto, en el campo de la persuasión nunca hay nada seguro, pero la mayoría de la gente suele responder favorablemente cuando se les pide consejo.

Incentivar una respuesta recíproca o que revierta en otra persona después de ofrecer ayuda puede marcar la diferencia entre un impulso que nos acerque a nuestros objetivos o un parón que nos deje atascados en el tráfico de la vida.

Consejos

Si tienes la sensación de que la gente suele aprovecharse de ti, quizá es que dices cosas como «No es nada» demasiado a menudo. ¿Qué otra cosa podrías decir?

Presta atención a la gente que te dice «gracias». Lleva un diario de agradecimientos y observa si hay un equilibrio entre lo que das y lo que recibes.

Busca maneras de responder a los favores recibidos haciendo favores a terceras personas. Si un colega te da las gracias por tu ayuda, dile que lo mejor que puede hacer es ayudar a su vez a otra persona de tu equipo o de tu entorno.

3

Regalar

Lo que cuenta realmente es la intención, así que pregúntale a la gente qué quiere y pide lo que tú quieras

Imagina que haces una encuesta a un grupo de personas y les preguntas qué tal se les da escoger el regalo perfecto para el cumpleaños de un amigo o para la jubilación de un colega. ¿Qué tipo de respuestas crees que recibirás? Si se parecen a las que recibieron los psicólogos Francesca Gino y Frank Flynn cuando hicieron esta misma pregunta, es muy probable que la mayoría de las personas a las que preguntes afirmen que se les da muy bien encontrar el regalo ideal.

Pero si luego hicieras otra pregunta, en este caso sobre la habilidad de sus amigos, familiares y colegas del trabajo para escoger regalos para ellos, es muy probable que oyeras casos espeluznantes: desde suéteres supuestamente tejidos a mano hasta cachivaches *kitsch*, pasando por todo tipo de artículos ridículos, incluidos peces electrónicos que cantan. Parece ser que, a pesar de lo que afirme la gente, si fueran tan buenos comprando regalos como creen, desde luego no tendrían lugar en el mundo los innumerables regalos —a veces divertidos pero en su mayoría inquietantes— que se ven por Pinterest o Facebook. (Busca #BadGifts y verás miles de ejemplos.)

Dado que el intercambio de regalos es un elemento esencial de la norma de reciprocidad, ¿cómo es que en muchos casos los que los hacen y los que los reciben no son capaces de ponerse de acuerdo acerca de su calidad, su utilidad y su valor?

En un estudio, los investigadores les pidieron a un grupo de parejas casadas que pensaran en ejemplos de regalos de boda que hubieran hecho alguna vez. A algunos les pidieron que pensaran en regalos que habían elegido de una lista de bodas y a otros que pensaran en los que habían elegido personalmente, sin lista de bodas. Después, los investigadores invirtieron el proceso y les preguntaron por los regalos que habían recibido en su boda. Se les preguntó por los regalos recibidos incluidos en una lista de bodas y luego por los que hubieran recibido sin estar incluidos en la lista.

Los regalos que habían hecho tenían más o menos el mismo valor monetario (la media era de unos 90 euros) y la mayoría suponían que a los receptores les habían gustado independientemente de si estaban incluidos en una lista de bodas o no. No obstante, cuando las parejas pensaron en los regalos que habían recibido en su boda, se mostraban mucho más satisfechos con los regalos incluidos en su lista de bodas que con los otros.

En realidad, eso no debería sorprendernos tanto. Las parejas que se van a casar probablemente aprecian más que alguien les compre algo de una lista de regalos preseleccionados que necesitan para su nuevo hogar —artículos que realmente desean o que no recibirán por duplicado—. Al fin y al cabo, ¿quién necesita tres tablas para cortar queso o dos peces cantarines?

Pero ¿qué pasa cuando el contexto en que se hace el regalo es diferente? ¿Y si el regalo es para un cumpleaños y no para una boda? Cuando los investigadores estudiaron este campo observaron un patrón idéntico. Los que hacían los regalos no pensaban que el nivel de felicidad o satisfacción por el regalo dependiera tanto de si el receptor lo había pedido o no. Pero en realidad la gente se mostraba mucho más feliz y satisfecha cuando recibían algo que habían manifestado previamente que les gustaría.

Así, pues, ¿la solución más simple a la hora de escoger el regalo perfecto sería pedir a amigos y familiares que hicieran una lista y luego comprarles algo incluido en ésta?

¡Pues sí!

Pero este enfoque también suscita un problema. Preguntarle a una amiga lo que quiere como regalo, ¿puede llevarle a pensar que no la conocemos lo suficientemente bien como para hacerle un regalo personal? O, peor aún, ¿pensará que no quieres molestarte en emplear el tiempo, el esfuerzo o la energía necesarios para elegir el regalo adecuado?

Resulta que estas preocupaciones son infundadas. Los que reciben regalos que han pedido previamente se muestran mucho más agradecidos porque les han regalado algo que querían realmente. Y el nivel de agradecimiento que muestra la gente por los regalos que se le hacen es de verdad. No sólo es uno de los principales factores que determinan la motivación de las personas para corresponder en el futuro, sino que afecta a su propia felicidad. Así que cuando escoges un regalo para otra persona, encontrar el modo de identificar lo que quiere realmente y luego comprárselo es la solución ideal para todos los implicados: un receptor agradecido y feliz, y un dador aliviado y feliz.

¿Y cuánto deberías gastarte en un regalo? Siempre nos han enseñado que en la vida recibes lo que das. Así, pues, ¿importa lo que te gastes en un regalo? La respuesta es sí, pero quizá no sea tal como te lo imaginas. Un regalo caro no siempre garantiza un mayor aprecio. En ciertas circunstancias, menos puede parecer mucho más. En un estudio, los investigadores presentaron a los sujetos dos regalos —un abrigo de lana relativamente barato (costaba 65 euros) y una bufanda relativamente cara (costaba unos 50 euros)— y los receptores valoraron la generosidad de la persona que regalaba la bufanda muy por encima de la de quien regalaba el abrigo, a pesar de que la bufanda fuera más barata, lo que ofrece una buena pista a cualquiera que quiera hacer un regalo. Si te quieres crear una reputación entre familiares y amigos de persona

generosa y atenta (sin tener por ello que dejarte el sueldo), el consejo es comprar regalos relativamente caros de una categoría de precios baja (como la bufanda de 50 euros), en lugar de regalos baratos de categorías de precios altas. Tiene varias ventajas. Los receptores del regalo se sentirán objeto de una mayor consideración. Quedarás como una persona generosa. Y —quizá lo más importante de todo— evitarás correr el riesgo de que te consideren una persona «cutre».

Consejos

Recuerda que no pasa nada por preguntar a la gente qué quiere. Al final estarán más contentos, y tú también.

Y eso significa que tampoco pasa nada por decirle a la gente lo que quieres tú.

La próxima vez que compres algo para alguien, sea una botella de vino o un regalo de cumpleaños, recuerda que el precio es relativo y que es mejor comprar algo de buena calidad que algo caro.

4

Cooperar

Pensar en «nosotros» en lugar de en «tú y yo» te acercará a la gente en muchos sentidos

En diciembre de 1914, Europa estaba sumida en la lucha más sangrienta que había conocido nunca. Los ejércitos enfrentados en el Frente Oeste estaban muy cerca unos de otros; en muchos lugares estaban a tiro de fusil. Y con el paso de las semanas y de los meses, los soldados acabaron conociendo cada vez más a sus homólogos del bando opuesto.

Gradualmente, fue aumentando la cooperación entre ambos bandos. Empezó cuando los soldados dejaron de disparar deliberadamente para que, durante la noche, las tropas rivales pudieran retirar los cuerpos de sus soldados caídos.

Aquellos parones sentaron las bases de la legendaria Tregua de Navidad de la Primera Guerra Mundial. Según parece, el día de Navidad de 1914, durante unas horas las tropas de ambos lados del frente declararon un alto el fuego espontáneo. Los soldados salieron de sus trincheras y los «enemigos» se reunieron para jugar un partido de fútbol.

Que los individuos, y más si son enemigos, se unan para conseguir objetivos comunes puede parecer algo incoherente con lo que mucha gente considera una mentalidad evolutiva despiadada. No es de extrañar que la Tregua de Navidad se haya convertido en

una de las historias más famosas de la guerra. En un mundo en el que *conflicto* y *colaboración* parecen términos diametralmente opuestos, resulta conmovedor que se pudiera alcanzar una tregua entre las tropas de ambos bandos, en una demostración de que hasta los enemigos más encarnizados pueden ejecutar rituales de cooperación.

Puede parecer difícil: solemos pensar en nosotros mismos como individuos separados del resto. A menudo pensamos en términos de «tú» y «yo» o «ellos» y «nosotros», atrapados en mentalidades tribales en las que cada uno va por su lado. Pero la cooperación es crucial para la persuasión. Y si pensamos en lo que nos une más que en lo que nos separa, se hace mucho más fácil cooperar y, por tanto, persuadir. Piensa en «nosotros» en lugar de en «tú» y «yo».

Ése fue el caso de la Tregua de Navidad. Fueron la identidad común como soldados y la pasión común por el fútbol las que llevaron, por lo menos durante un breve tiempo, a una cooperación entre enemigos. Y encontrar campos de cooperación en los que poner de relieve un interés común es una estrategia tan poderosa hoy como lo fue entonces.

En una magnífica serie de estudios, el psicólogo británico Mark Levine pidió a un grupo de aficionados del Manchester United que respondieran a un cuestionario en que se les preguntaba qué les gustaba de su equipo y que pasaran después a otro edificio para completar la siguiente fase del estudio. Por el camino vieron a alguien (que formaba parte del estudio) que se caía y que supuestamente se hacía daño. En algunos casos, la persona accidentada llevaba una camiseta blanca, en otros, una camiseta del Manchester United y, en otros, la camiseta del equipo rival.

Unos observadores situados estratégicamente se dedicaron a contar cuántos hinchas se paraban a prestar ayuda. Poco más de una tercera parte ayudaron a la persona accidentada si ésta llevaba una camiseta blanca, pero si llevaba una del Manchester United, era la mayoría la que se disponía a ayudar. Quizá no resulte sorprendente, pero constataron que la persona accidentada recibía

menos ayuda si llevaba la camiseta del equipo rival, en una clara demostración de la tendencia de la gente a ayudar sobre todo a los que consideran de su grupo social.

Afortunadamente, los estudios también demuestran que la gente no suele ser tan estrecha de miras que no pueda ser persuadida para que coopere más con los que en un principio consideran extraños: cuando repitieron el estudio y primero se les preguntó a los hinchas del Manchester United qué era lo que les gustaba de ser aficionados al fútbol, no lo que les gustaba de su equipo, la respuesta de ayuda a alguien vestido con la camiseta del equipo rival se duplicó.

En la Tregua de Navidad, es probable que después de meses de lucha inútil, muchos de los soldados hubieran acabado considerando a los hombres de las líneas enemigas como sus iguales, parte de una identidad más general de «tropas agotadas», en lugar de como soldados británicos o alemanes, y, aunque desde luego ellos corrieron un peligro mucho mayor que el que *tú* puedas correr intentando persuadir a la gente para que coopere, las normas básicas del compromiso con los demás son las mismas. Se trata de pensar en los objetivos comunes que nos unen en lugar de en los que nos dividen, en la identidad superior que compartimos. Empezad por buscar un punto en el que ambas partes os podáis poner de acuerdo y convertidlo en el centro de la discusión. Es un enfoque que parece evidente y, sin embargo, suele pasarse por alto al dejarse llevar por el calor del momento.

Otro modo efectivo de construir vínculos de cooperación con otras personas es invitarlas activamente a colaborar contigo. Supón que se te ha ocurrido una buena idea en el trabajo. En lugar de ir por tu cuenta en un intento por llevarte todo el mérito, lo mejor es desarrollar un borrador de tu plan y pasárselo a un colega, o incluso a tu jefe, y pedirles su colaboración. Al hacerlo, permites que cooperen contigo y, sobre todo, les cedes parte de la autoría. Es una estrategia que algunos llaman el «efecto IKEA», porque la gente da mucho más valor a las cosas que han creado ellos mismos, aunque

sea en parte, igual que ese voluminoso armario que tú y tu pareja construisteis a partir de una caja de tablones.

Consejos

La próxima vez que tengas un proyecto o una propuesta que quieras lanzar, dile a tu jefe: «Me gustaría mucho contar con tu participación en esto». Contar con su colaboración creará una convergencia de ideas y es un paso clave para la persuasión.

Cuando trates con colegas o vecinos distantes, intenta descubrir qué tenéis en común y ponlo de manifiesto antes de intentar convencerlos.

Haz una búsqueda rápida en LinkedIn o Facebook antes de quedar con alguien por primera vez y busca qué intereses o experiencias comunes tenéis.

Lee el capítulo 2 («Intercambiar») para ver la utilidad de pedir consejo: suscita una percepción de asociación, de trabajo en equipo y, en último término, de cooperación.

5

Hacer una pausa

Las emociones afectan a todas nuestras interacciones, así que tómate un momento para comprobar tu estado emocional antes de intentar influir en los demás

Si eras fan de la serie de televisión *Sexo en Nueva York*, puede que recuerdes un episodio en el que Carrie Bradshaw pasea por una calle de Nueva York con su amiga Samantha, que se ha hecho daño en un pie y va cojeando. «¡Ay!», se lamenta Samantha en un momento dado, lo que suscita la respuesta de su amiga: «Cariño, si te duele tanto, ¿por qué vamos de compras?».

«Tengo roto el dedo del pie, no el espíritu», replica ella.

Mucha gente se sentirá identificada. Muchas personas salen de compras en busca de consuelo y para aliviar sus penas. Pero eso no quiere decir que sea lo más sensato. Todos hemos tenido momentos en que nuestro estado emocional ha influido negativamente en nuestro comportamiento y en nuestras decisiones, quizá incluso hasta el extremo de llegar a tomar decisiones que en aquel momento nos parecían correctas, pero por las que acabamos pagando un alto precio.

En lo relacionado con la persuasión, es importante reconocer el papel crucial que juegan las emociones. Hay muchos estudios que analizan el papel de las emociones en la toma de decisiones, en particular en relación con las compras y las negociaciones. Por

ejemplo, la tristeza puede tener un gran impacto en el precio que está dispuesta a pagar la gente: los compradores tristes a menudo aceptan pagar un precio más alto que los demás y los vendedores tristes suelen mostrarse dispuestos a vender artículos por un precio más bajo de lo normal. En un estudio, se pidió a los participantes que vieran una película que inducía a dos estados diferentes: una tenía una gran carga emotiva que conducía a una sensación de tristeza en los que la veían y la otra era un film de emociones neutras sobre... peces.

Después fueron divididos en dos grupos. A los integrantes de un grupo se les pidió que dijeran a qué precio estarían dispuestos a comprar una serie de productos diferentes. A los del otro grupo se les pidió que indicaran los precios a los que estarían dispuestos a venderlos. Los compradores tristes se mostraron dispuestos a gastar aproximadamente un 30 por ciento *más* que los que no habían visto modificadas sus emociones. Y los vendedores tristes estaban dispuestos a vender por una tercera parte *menos* del valor que daban a los mismos artículos sus compañeros que tenían un estado de ánimo neutro. Daba la impresión de que estas decisiones se tomaban sin que nadie fuera consciente del porqué. Nadie tenía ni idea de que le hubiera afectado tanto esa sensación de tristeza residual.

Por supuesto, la tristeza no es la única emoción que puede afectar a tu capacidad para tomar decisiones o de persuadir a los demás. Puede ocurrir con cualquier emoción. Piensa en alguna vez en que te hayas emocionado ante una oportunidad inesperada. En esas circunstancias, se tiende a pensar demasiado en lo positivo y no se valoran tanto los riesgos a los que podemos enfrentarnos. Por otra parte, la ansiedad puede hacer que pensemos demasiado en lo que podría ir mal y puede provocar que dejemos pasar una oferta realmente interesante. En igualdad de circunstancias, son las personas emocionalmente neutras las que suelen tomar las mejores decisiones.

Por eso es importante identificar el estado emocional en el que te encuentras antes de tomar decisiones importantes, de iniciar una negociación vital o incluso de responder a un correo electrónico agresivo. Tanto si se trata de la negociación de los términos de tu contrato con la compañía telefónica como de la compra de una nueva casa o de una entrevista de trabajo, las emociones tienen su importancia. Si en ese momento estás viviendo emociones intensas —y aunque estés convencido de que ello no afectará a tu capacidad de toma de decisiones—, deberías considerar aplazar cualquier interacción social.

Puede que no sea fácil, pero incluso una pequeña pausa para recobrar la compostura puede ayudarte. Si mitigas las emociones, tu capacidad para pensar con claridad y exponer tus tesis de forma persuasiva aumentará.

En el trabajo, si eres de los que se programan una reunión tras otra, sin darte un descanso intermedio, puede que te estés haciendo un flaco favor. Nuestro consejo es programar una breve pausa intermedia. Así disminuirá la probabilidad de que cualquier emoción generada por una reunión afecte a la siguiente. Eso puede ser especialmente importante si en el próximo encuentro hay que tomar decisiones significativas o llevar a cabo una negociación importante.

Lo mismo es aplicable a los amigos y familiares. Discutir en un estado emocional de frustración, angustia, rabia o negatividad de cualquier tipo puede convertir un aparentemente inofensivo intercambio de opiniones en una discusión en la que resulte imposible persuadir o influir en el otro.

Cuando intentes influir en las decisiones de los demás, ten en cuenta también el papel que juega en la ecuación *su* estado de ánimo. Intentar persuadir a alguien que acaba de recibir una noticia que lo haya dejado intranquilo o —peor aún— recordarle a alguien algo que sabemos que va a ponerle de mal humor es insensato y en ocasiones puede ser hasta inmoral. Si usas sus emociones negativas para hacerles tomar determinadas decisiones, puede que eso genere después arrepentimiento y resentimiento, y no ayudará a

la relación a largo plazo. De hecho, si le ofreces posponer la negociación a alguien que acaba de vivir una experiencia negativa, reforzarás la relación. La otra persona te verá como alguien noble, juicioso y preocupado por su bienestar. Y todo ello son características inestimables para cualquiera que quiera oír con más frecuencia la palabra *sí*.

Consejos

Antes de una reunión o una interacción importante, pregúntate: «¿En qué estado mental estoy ahora mismo?». Si no te va a ayudar, haz una pausa y espera a que esos sentimientos desaparezcan.

Encuentra la manera de protegerte de las emociones intensas haciendo pausas en tus reuniones. Antes de empezar, sal a tomar el aire. Date un paseo. Quédate quieto un rato. Intenta distanciarte de un estado emocional perjudicial.

Cuando le pidas algo a alguien, asegúrate de que es buen momento: si está disgustado, enfadado o afligido, vuelve más tarde.

6

Negociar

Las peticiones iniciales pueden influir en gran medida en el éxito de otras posteriores, así que empieza pidiendo mucho y luego cede un poco

Imagínate que un día vas caminando por la calle y se te acerca alguien que, salvo por el hecho de que te saluda con una sonrisa amigable en el rostro, no te llama en absoluto la atención. Se te presenta como miembro de una asociación de ayuda a la juventud del barrio y te pregunta si querrías colaborar con el centro acompañando a un grupo de niños a una visita al zoo el fin de semana. Piensas en las actividades que tienes programadas y, haciendo un esfuerzo para evitar mirarle a los ojos, declinas la oferta educadamente. Pensarás que los colaboradores de esa asociación lo tienen difícil si quieren convencer a la gente en la calle para que haga algo así. Y tendrás razón. En realidad, esta situación formaba parte de un estudio que se llevó a cabo y el resultado fue que sólo una mínima parte de las personas a las que se les solicitó ayuda respondieron afirmativamente.

En la otra acera de la calle había otro grupo de voluntarios que también se dirigía a los transeúntes. Y ese grupo había descubierto un modo de triplicar el número de personas que accedían a llevar a los niños al zoo el fin de semana. Su estrategia no implicaba una gran inversión, ni la selección de un tipo de persona en particular.

Simplemente, partía de la comprensión básica de la psicología de la negociación humana.

Este grupo preguntaba a la gente: «¿Querría participar como monitor en el centro?», y luego les explicaban que eso supondría dedicar un par de horas cada fin de semana en un programa que duraba tres años. Imagínate la cara de la gente al hacerles una petición así. La respuesta general fue negativa, en algunos casos firme y tajante.

Nadie estaba dispuesto a apuntarse. Pero entonces pasó algo sorprendente.

Los voluntarios no se vinieron abajo y al momento iniciaron una negociación: «Entiendo que firmar para un programa de voluntariado de tres años supone un gran compromiso. Pero ¿qué le parecería llevar a los niños al zoo este fin de semana?».

¿Resultado? Que el número de personas que aceptaron se multiplicó por tres. Lo que se ha descubierto con este estudio y otros parecidos es que, a la hora de responder a peticiones, la gente suele decir que sí con mucha más frecuencia a una demanda menor inmediatamente después de haber dicho que no a algo de mayor dimensión. Un motivo que explica este fenómeno tan común es que la gente suele ver las concesiones como una especie de regalo. En el capítulo 1 («Dar»), hemos explorado la idea de que la gente —de acuerdo con la norma de la reciprocidad— siente una obligación social de devolverles a los demás los favores recibidos. Parece ser que la respuesta humana a la obligación social no es aplicable únicamente a los regalos, los favores y las muestras gratuitas. También es aplicable a las concesiones y a las negociaciones.

La estrategia (lo que los psicosociólogos llaman enfoque de la *puerta en las narices*) es efectiva sobre todo cuando la primera petición no es tan extrema que pueda parecer inverosímil. Las peticiones iniciales que se hinchan deliberadamente para que las demandas menores «parezcan» más aceptables pueden desvelar el truco, lo que provocaría un rechazo frontal. Eso no quiere decir que no haya que hacer peticiones iniciales atrevidas. De hecho, un error

habitual que hace la gente a la hora de intentar persuadir a los demás es no solicitar lo que realmente desean. Con demasiada frecuencia, en un intento por evitar encontrarse con una negativa directa, la gente rebaja el nivel de sus peticiones por debajo de lo que consideran ideal y de este modo reducen su capacidad de persuasión global por dos motivos.

En primer lugar, porque en realidad cabe la posibilidad de que la gente diga que sí a su primera petición. No pasará siempre, pero desde luego podría ocurrir. Y desde luego será una respuesta positiva mayor que si nunca se llega a hacer la petición. En segundo lugar, y gracias al efecto de la táctica de la *puerta en las narices*, facilita que se haga después una concesión. Así que si empiezas con poco, puede que acabes con poco. O con menos aún.

Observa que hemos usado la palabra *inmediatamente*. Puede parecer obvio, pero es algo que se suele olvidar. Después de que rechacen una petición o una propuesta inicial, solemos retirarnos a lamernos las heridas antes de presentar una alternativa o volver otro día. Al hacerlo, perdemos la inercia del poder de persuasión. Las peticiones posteriores, que nosotros vemos como algo relacionado, probablemente sean consideradas como peticiones independientes por las personas que las están recibiendo. Es poco probable que la petición de llevar a un grupo de niños al zoo tenga éxito si se hace un par de días después de que esas mismas personas se hayan negado a aceptar el compromiso mucho mayor de trabajar como voluntarias a largo plazo. Lo más probable es que empiecen a ver al solicitante como una molestia.

Consejos

Pregúntate: «¿Cuál es mi objetivo ideal y qué estaría dispuesto a aceptar como resultado de una negociación?». Prepárate y decide antes qué es lo que quieres y con qué te conformarías.

Tu objetivo ideal debe ser siempre tu primera propuesta.

Evita la tentación de rebajar tu petición inicial por temor a que la rechacen. La palabra no *es tu amiga en situaciones así. Sé atrevido y haz una segunda propuesta.*

7

Saber

Si demuestras tu experiencia y tus conocimientos antes de empezar a hablar, seguro que te escuchan

Una herramienta esencial para la persuasión es disponer de conocimientos o experiencia. Aunque no seas la persona más veterana de la sala, puedes influir en el debate si demuestras que tienes cierta experiencia, si presentas los datos correctos y demuestras que has hecho la investigación necesaria. Pero quizá alguna vez te hayas encontrado en una posición en la que es evidente que eres la persona más cualificada o mejor informada y, sin embargo, no has hablado por temor a que te etiqueten de sabelotodo. Puede que en una reunión no consigas que reconozcan tus buenas ideas y perspectivas, y que al final se impongan otras menos válidas. Hermione Granger, uno de los personajes de la saga novelística de Harry Potter, sufrió repetidamente esta situación durante su estancia en Hogwarts. Sus compañeros solían meterse con ella por tener siempre a punto la respuesta correcta, y en una clase de Defensa contra las Artes Oscuras un profesor incluso la dejó en ridículo con un comentario ácido: «Señorita Granger, ¿disfruta siendo una sabelotodo insufrible?».

Cuando te encuentras en una posición como la de Hermione, en la que tienes la mejor respuesta y quieres compartir tu conocimiento por el bien común, pero al mismo tiempo no quieres que la gente se

canse de escucharte o te tilden de presuntuoso, ¿qué puedes hacer? Pues resulta que hay solución.

En un hospital determinado, por mucho que las enfermeras intentaban convencer a sus pacientes para que aceptaran hacer más ejercicio para manternerse sanos, observaron que eran muy pocos los que les hacían caso. Sin embargo, no parecía que sus colegas médicos recibieran la misma respuesta. ¿Cómo es que los médicos conseguían que los pacientes les escucharan? ¿Sería el título de «doctor» lo que marcaba la diferencia? Para descubrirlo, hicieron algo ingenioso. Decidieron colgar sus diplomas, certificados y premios en las paredes de las salas donde atendían. ¿Reaccionaron sus pacientes pensando que ese grupo de enfermeras era un puñado de presuntuosas? En absoluto. Reaccionaron haciendo más ejercicio. Aproximadamente un 30 por ciento más.

Al mostrar sus cualificaciones en las paredes, las enfermeras consiguieron que los pacientes las vieran como lo que eran realmente: profesionales expertas y fiables. ¿Por qué? Porque la gente busca a expertos que les digan qué hacer, y unas pistas sutiles en el entorno, como los diplomas colgados de las paredes, les ayudan a identificar a esos expertos.

La clave, pues, es ser *sutil*. Si las enfermeras les hubieran pasado los diplomas por las narices a sus pacientes para demostrarles que sabían de lo que hablaban, habrían quedado como unas presuntuosas y no como unas profesionales que hablaban por experiencia. Poner a la vista sus cualificaciones fue todo lo que hizo falta para dar a entender que sus consejos eran valiosos. Lo mismo aplica en tu caso. Encontrar formas de mostrar tu conocimiento antes de hablar puede cambiar la reacción del público a lo que les digas. Así que asegúrate de que tus cualificaciones y tu título profesional aparecen en la firma de tu correo electrónico. Incluye tu título en las tarjetas de visita, junto con la afiliación a cualquier colegio o cuerpo profesional. Actualiza tu perfil de LinkedIn e incluye estudios publicados o ejemplos de los

últimos proyectos en los que estés trabajando. Asegúrate de que tu sitio web personal tiene un vínculo a tu currículo. Quizá cabría considerar incluso enviar un artículo a alguna revista de tu sector o a un blog de algún sitio web que sigan tus compañeros de profesión.

Obviamente, hay momentos en los que demostrar lo que sabes es imprescindible: cuando te presentas ante un público, por ejemplo, o cuando presentas una idea ante una sala de reuniones llena de colegas. Pero pedirle a tu público que eche un vistazo a una impresionante presentación en la que te pongas por las nubes antes de escuchar lo que tienes que decirles no parece una técnica muy fiable. Puede que demuestres tu gran experiencia, pero a la vez quedarás como un pedante. Si la autopromoción queda descartada, ¿qué puedes hacer para demostrar tu credibilidad y tu experiencia?

Una opción es pedirle a alguien que te presente. Es un recurso muy practicado durante años por oradores e intérpretes: es costumbre que, antes de presentar a un comunicador, otra persona haga una pequeña introducción. Pueden ser sólo unas cuantas líneas (incluso puedes escribirlas tú mismo), pero es de lo más efectivo a la hora de crear el ambiente necesario y preparar a la audiencia para que se muestre receptiva a los importantes mensajes que van a oír. Y sobre todo evitas el daño de la autopromoción descarada. Si vas a hacer un discurso con un socio comercial para presentar una oferta o un proyecto de un cliente, pídele a tu socio que te presente primero él y luego devuélvele el favor. Cuando envíes un correo de presentación, incluye referencias por escrito de clientes anteriores.

Un grupo de agentes inmobiliarios decidieron que los recepcionistas que respondían a las llamadas de los clientes debían informarles de la experiencia de sus colegas. «Déjeme que le pase con Sandra, de ventas» se convirtió en «Le voy a pasar con Sandra, nuestra directora de ventas, con más de quince años de experiencia vendiendo propiedades». El número de citas y de ventas aumentó espectacularmente.

La idea es que no siempre hace falta sentarse en el asiento del conductor para conducir el coche. Presentarte como alguien con *conocimiento*, haciendo que los demás conozcan la experiencia que tienes en el asunto en cuestión antes incluso de que abras la boca, puede persuadir a los demás para que te escuchen más atentamente.

Consejos

Siempre que sea posible, consigue que te presente otra persona.

Si eso no es posible, envía tu biografía o perfil antes de la reunión.

Incluye todas tus cualificaciones y tu experiencia en lo más alto de tu currículo. No lo escondas al final.

8

Admitir

Reconocer los puntos débiles de tus ideas puede hacerte parecer más auténtico y aumentar tu capacidad de persuasión

Según la antigua filosofía japonesa del *wabi-sabi*, tener debilidades aumenta la belleza. El *wabi-sabi* es la visión estética del mundo que busca y valora la belleza en las imperfecciones, en lo efímero y lo incompleto.

Cualquiera que haya cultivado hortalizas, fabricado muebles o simplemente que haya horneado galletitas reconocerá que hay belleza en la imperfección. La zanahoria irregular, pero cultivada en casa. La silla que se ladea ligeramente hacia un lado. Esas galletitas con trocitos de chocolate de formas variadas y bordes irregulares. Dado que solemos asignar un valor desproporcionadamente alto a las cosas que creamos nosotros mismos, es más probable que aceptemos esas cosas tal como son, con sus defectos.

No obstante, es raro que esa voluntad de aceptar e incluso encontrar la belleza en los defectos de un objeto se haga extensiva a nuestras propias imperfecciones y puntos débiles. Un ejemplo de ello son las entrevistas de trabajo. La mayoría de candidatos —probablemente con motivo— afrontan esos momentos de gran estrés esperando impresionar a los que podrían acabar siendo sus jefes con un relato lo más perfecto posible de sus habilidades y su

experiencia. Su objetivo es destacar presentándose como la persona perfecta para el puesto. No hay lugar para los defectos.

Pero los empleadores que conocen su oficio lo saben y por eso mismo suelen preguntar a los candidatos por sus puntos débiles. Y los candidatos, que no quieren poner al descubierto sus peores defectos, suelen responder a esta pregunta admitiendo que son «demasiado perfeccionistas» o «adictos al trabajo». No les parece útil revelar sus imperfecciones.

¿O sí lo es?

Los estudios psicológicos hacen pensar que en determinadas circunstancias, en lugar de dejarnos en mal lugar, mostrarse dispuesto a aceptar nuestras debilidades puede colocarnos en una posición ventajosa.

Un experimento clásico realizado hace más de cincuenta años demuestra el valor de esta idea aparentemente ilógica, que sigue estando vigente en el mundo de hoy, supuestamente más complejo e incierto. En el experimento, se pedía a los sujetos que escucharan las grabaciones de dos personas que respondían a preguntas de un cuestionario. Una de ellas respondía correctamente una media de nueve de cada diez preguntas. La otra acertaba más o menos la mitad. Después de oír la grabación, se les pidió que valoraran la competencia de los individuos que respondían a los cuestionarios y que mostraran su preferencia por uno y otro. Lógicamente, dieron una valoración mejor y demostraron su preferencia por la persona que respondió perfectamente a casi todas las preguntas.

Pero aquí es donde se pone interesante el estudio. A algunos participantes se les dijo que, mientras respondía a las preguntas, el candidato más listo había pasado un momento incómodo porque se había tirado el café encima. Al oír eso, la valoración de la competencia y de la imagen que les ofrecía el candidato aumentó aún más. Pero cuando se les informó que había sido el que respondía peor el que se había tirado el café, la valoración de la competencia y de la imagen del candidato torpe cayó en picado.

Parece ser que admitir un error puede hacer que los que rinden bien gusten aún más (hablaremos más extensamente de lo que es ser una persona que gusta en el capítulo 12). Pero esa misma acción tiene un impacto negativo en las personas con un rendimiento más bajo. Los psicólogos lo llaman *efecto Pratfall*, y supone que el atractivo de una persona aumenta cuando admite que ha cometido un error, pero sólo si es relativamente competente. Así que, según parece, hay puntos débiles que pueden suponer una ventaja. Nadie es perfecto. Eso todo el mundo lo sabe. Así que admitir pequeñas debilidades puede suponer un gran impulso para tu imagen y para tu influencia sobre los demás. Aunque eso depende, por supuesto, de qué tipo de debilidad se revela. Derramar el café es un defecto común y relativamente poco importante que te etiquetará como humano. Pero si durante una entrevista de trabajo admites que le has tirado el café encima a un antiguo jefe o, peor aún, que has derramado café sobre el servidor y has provocado un apagón informático, probablemente lo consideren como un error mayúsculo, lo que irá en tu contra. Lo más recomendable, pues, cuando quieras crear un impacto en los demás, es estar dispuesto a confesar pequeños fallos. Al hacerlo, demostrarás que cometes errores como todo el mundo. Si declaramos abiertamente una pequeña debilidad al inicio de la interacción, aumentamos la sensación de autenticidad, honestidad, confianza y fiabilidad. También hace que la otra persona se relaje y así aumentan las posibilidades de que te escuche. En las entrevistas de trabajo, un buen enfoque es admitir una debilidad real, pero menor, que no tiene por qué ser tan negativa y que se pueda mejorar tomando medidas. También es buena idea mencionar explícitamente un área de desarrollo personal en la que queremos trabajar para mejorar en lugar de quedarse esperando la temida pregunta: «Hábleme de sus puntos débiles».

Tal como sugiere la filosofía del *wabi-sabi*, los puntos débiles no son lacras que haya que enmascarar, sino un aspecto de nosotros mismos que puede darnos personalidad o que puede humanizarnos

a los ojos de los demás, y pueden resultar tan atractivos como las páginas de un libro muy manoseado, una taza de té con un desconchado o un remiendo en un suéter.

Consejos

Para aceptar tus pequeños defectos, tienes que ser consciente de ellos. Haz una (breve) lista.

Si eso te cuesta, o no crees que tengas ningún defecto, pídele a un amigo o a tu pareja que te señale algo que tú no veas.

No tengas miedo de admitir errores o pequeños vicios. ¡Pero tampoco te pongas a confesar todos tus secretos prohibidos!

9

Pedir

A veces, para conseguir lo que queremos no se trata tanto de persuadir como de simplemente pedir

Benjamin Franklin, uno de los padres fundadores de Estados Unidos, era un hombre polivalente. Durante su vida, aplicó su talento a cosas muy diversas: fue escritor, impresor, jefe de correos, inventor y humorista. Todo eso y además activista, político, hombre de Estado y diplomático.

También se le daba bastante bien convencer a la gente, algo que solía atribuir a su disposición para pedir ayuda.

Le gustaba contar cómo una vez se ganó el favor de un adversario político enviándole un telegrama en el que le pedía que le dejara un libro muy valioso del que había pocos ejemplares. Poco después, Franklin contaría que aquel hombre, normalmente tan tozudo y a menudo hasta hostil, había ido a su encuentro en la Cámara y le había hablado con educación y con respeto por primera vez.

Franklin tuvo la sabiduría necesaria para reconocer que, en determinadas circunstancias, pedir ayuda puede ser un modo efectivo de construir puentes entre personas. Y, en última instancia, de persuadirlos para ponerlos de tu lado.

Pero ¿y si no eres Benjamin Franklin? ¿Y si eres una persona normal que no se ve con ánimo de pedir ayuda a un compañero de

trabajo de rostro pétreo? ¿O alguien que prefiere sufrir para acabar una tarea en solitario en lugar de pedir ayuda a un vecino gruñón o a un familiar? ¿Y qué hay de las otras situaciones relacionadas con el «pedir», como reunir el valor necesario para pedirle a esa chica o ese chico que ves siempre en el autobús —y que llevas tiempo admirando a distancia— si quiere tomar un café?

Para muchas personas, pedir algo es todo un reto. Así que aquí llegan las buenas noticias. Si eres de esas personas que consideran que pedir es un negocio arriesgado —por miedo al rechazo y a la posibilidad de pasar vergüenza—, puedes tranquilizarte: hay innumerables estudios que han demostrado los efectos saludables y en muchos casos liberadores del pedir.

Frank Flynn y Vanessa Bohns, dos psicólogos de prestigio, han llevado a cabo numerosos estudios para analizar diferentes tipos de peticiones: solicitar donaciones para beneficencia, pedir el teléfono a un desconocido para hacer una llamada e incluso pedir que la gente responda a largas encuestas. En cada caso, primero les piden a los sujetos de estudio que hagan una previsión de la probabilidad de que la gente acceda a lo que se le pide.

En la mayoría de casos, la gente calculaba el índice de éxito a la baja, prácticamente reduciéndolo a la mitad.

Uno de los motivos por los que subestimamos las posibilidades de que alguien acceda a nuestras peticiones tiene que ver con el aspecto en el que concentramos nuestras dudas. Los solicitantes suelen pensar en el coste económico en que incurre la gente si nos dice que sí o en el tiempo que pierden. Sin embargo, las personas que reciben la petición suelen pensar mucho más en el coste social de negarse. Y la conclusión es muy simple: la gente tiende a decir que sí mucho más de lo que esperamos. ¿Cuál es el resultado de no pedir? Una pérdida de oportunidad de negocio. Clientes potenciales con los que no hemos contactado. Oportunidades de ampliar la red social que se pierden.

Además de subestimar las posibilidades de que la gente diga que sí a nuestras peticiones, muchas personas creen que pedir

ayuda las pone en una posición más débil. Pero eso también es una percepción errónea.

Todos hemos ido de pasajeros en un coche conducido por otra persona (probablemente un hombre) que ha recorrido kilómetros en la dirección equivocada por no pararse a pedir indicaciones. Quizá esas personas crean que pedir ayuda es un signo de debilidad. Pero esa sensación momentánea de debilidad (al admitir que te has perdido) te lleva en realidad a una posición mucho más fuerte. En el caso del conductor perdido, el acceso a una ayuda esencial es lo que le vuelve a poner en el camino que le llevará a su destino.

Así, pues, en lugar de verlo como una limitación, en realidad es mucho más productivo ver las peticiones como un medio para alcanzar una posición de más fuerza. Eso debería tener un efecto reconfortante, especialmente para los que se encuentran en una posición difícil —personas con problemas financieros, las víctimas de acoso o intimidaciones—, que pueden tener la sensación de que pedir ayuda sería un estigma más.

Incluso el alumno que levanta la mano y hace una pregunta que quizá le parezca tonta mejora su posición en dos sentidos. En primer lugar, probablemente así adquirirá la información suplementaria necesaria para aprender algo importante. Y en segundo lugar, también se ganará el reconocimiento de sus compañeros, muchos de los cuales están también atascados y no se han atrevido a preguntar. Y, esos compañeros después se sentirán obligados en cierto sentido a devolverle el favor.

Si aún no estás convencido del tremendo poder que te otorga pedir ayuda, quizá te hagan cambiar de idea los estudios llevados a cabo por Thomas Gilovich y Victoria Husted Medvec, publicados en el *Journal of Personality and Social Psychology*. Gilovich y Medvec han observado que la mayoría de personas muestran un patrón temporal de arrepentimiento por no haber actuado. En términos más llanos, cualquier sensación de incomodidad, vergüenza o angustia que pueda sentirse como resultado de pedir ayuda o de que nos respondan que no a una petición suele ser aguda y temporal. Como

una picadura de abeja: duele mucho unos minutos, pero luego se mitiga en seguida. En cambio, el remordimiento que se siente por no haber hecho una petición es completamente diferente. A diferencia de un picotazo, suele ser más un dolor sordo mucho más prolongado. Como un disco rallado repitiendo constantemente «ojalá hubiera...» en tu mente.

A la vista de las numerosas ventajas que tiene pedir, quizá haya llegado el momento de salir al encuentro de ese compañero de trabajo de rostro pétreo o de ese vecino gruñón. Sin duda, habrá que echarle un poco de valor. Algo de coraje. Quizá incluso necesites tomarte un gin-tonic antes para animarte. Pero desde luego valdrá la pena.

Consejos

Durante una semana, toma nota del número de «síes» y «noes» que reciben tus peticiones directas: muy pronto te darás cuenta del impacto positivo que tiene pedir.

Recuerda que pasarlo mal un momento, sentir como un pinchazo momentáneo, es un precio mínimo comparado con el dolor duradero del «ojalá hubiera...».

La próxima vez que quieras algo pídelo.

10

Conversar

Si quieres influir en alguien, es bueno hablar

Los seres humanos somos las criaturas más sociables que existen. Cuando nos sentimos comprometidos y conectados con otras personas, nuestra sensación de bienestar se dispara. En cambio, cuando nos vemos aislados o al margen, nos sentimos mal. Quizá por eso resulte raro, teniendo en cuenta los efectos beneficiosos de conectar con los demás, que en ambientes llenos de gente sea donde valoramos más el aislamiento.

Pensemos en un congreso, un evento de *networking* o incluso en una recepción con copas en un bar o en el vestíbulo de un hotel. ¿Eres de los que prefieren quedarse al margen? ¿O más bien una persona comunicativa, alguien que busca el contacto con los demás, una persona siempre atenta a las posibilidades de conocer gente nueva e interesante, personas que, con un poco de suerte, podrían convertirse en contactos útiles, incluso en futuros amigos?

Si tienes más en común con el segundo grupo, enhorabuena. Lo más probable es que tu habilidad para la conversación te ayude a aumentar las posibilidades de crear relaciones, redes sociales y, por ende, también tu influencia sobre los demás. Además, probablemente seáis pocos.

El hecho es que la mayoría de las personas son de las que se quedan ocupándose de sus propios asuntos. Si tú eres de este

grupo, posiblemente te interese saber que hay estudios que demuestran claramente las ventajas considerables que tiene abrirse a los demás. En pocas palabras, si quieres aumentar tu red social y la posibilidad de que se abran nuevas oportunidades de futuro, el consejo está claro: habla con ellos.

Pero iniciar una conversación con un perfecto desconocido no es fácil, ¿verdad? Incluso puede ser arriesgado. Y desde luego va en contra de un montón de normas sociales por dos motivos principales.

El concepto psicológico conocido como *infrahumanización* define una sencilla idea, que postula que la gente suele creer que, de algún modo, los demás son algo menos humanos que ellos. Esto puede sonar alarmante y muy prepotente y, sin embargo, desde una determinada perspectiva, tiene sentido. Es evidente que cada uno tiene un acceso más directo a sus propios pensamientos, deseos, intenciones y conductas que a los de los demás. Así que cuando tenemos la ocasión de iniciar una conversación con un extraño, potencialmente maleducado e impredecible, solemos optar por el aislamiento en lugar de apostar por la inclusión. Y la mayoría pasará por alto el hecho de que es probable que la otra persona esté pensando exactamente lo mismo.

Por supuesto, existe otra posibilidad: que reunamos valor y nos pongamos a hablar con un desconocido, para descubrir al momento que, efectivamente, es bastante desagradable. ¡O, peor aún, que él considera que el desagradable eres tú!

En esto la tecnología también tiene su papel. Hoy día, con las numerosas oportunidades que nos da para conectar con otros, es fácil pasar por alto el valor de la conexión personal en la vida real, que es la más básica de todas.

Independientemente de cuáles sean nuestros motivos para no animarnos a establecer una relación con otros cara a cara, los estudios realizados por científicos que estudian la conducta demuestran que hacerlo tiene numerosas ventajas.

En un experimento, los investigadores se dirigían a personas que esperaban el tren para ir a trabajar. Es importante destacar que las estaciones que escogieron estaban situadas a principio de la línea, lo que significa que los pasajeros estaban subiéndose a un tren relativamente vacío y que, por tanto, había más probabilidades de que escogieran un asiento lejos de otros pasajeros (normalmente), en lugar de uno cerca de un desconocido. Después de que aceptaran formar parte del estudio, a algunos viajeros se les pidió que iniciaran una conversación con un desconocido en el viaje al trabajo, con la indicación de que debían intentar descubrir algo interesante de esa persona y contarle algo sobre sí mismos. A otro grupo de pasajeros se les pidió explícitamente que se mantuvieran callados durante el viaje y que disfrutaran de su soledad. Todos los participantes en el estudio tuvieron que rellenar después una encuesta que enviaron a los investigadores al final del viaje.

Tanto en trenes como en autobuses, en salas de espera y en terminales de aeropuertos, se manifestó un patrón común. Las personas a las que se les pidió que establecieran comunicación con un desconocido declararon que habían tenido una experiencia de viaje significativamente más positiva que los que recibieron instrucciones de mantenerse aislados. Las conversaciones duraron, de media, unos catorce minutos y fueron valoradas como agradables, algo que contrastaba claramente con la predicción de los viajeros encuestados. Muchos pensaban también que intentar entablar una conversación con otro trabajador que viajara en el tren suponía correr un alto riesgo de rechazo social. No obstante —y tal como hacía pensar lo que hemos descubierto en el capítulo 9 («Pedir»)—, ninguno de los 118 viajeros participantes en el estudio que entablaron conversación con un desconocido se vio rechazado.

Podrías pensar que más que una oportunidad para charlar, el tiempo de viaje al trabajo es una buena ocasión para poner al día el correo electrónico, leer un informe o realizar alguna otra actividad relacionada con el trabajo. Pero los investigadores han observado que iniciar una conversación con un compañero de viaje no supone

ninguna pérdida significativa de productividad. Es una lección aplicable mucho más allá del contexto de los viajes. La misma estrategia se puede usar en los entornos tradicionales de *networking*, como conferencias, reuniones, eventos y locales de trabajo. A menudo nos sentimos tentados de hacer algo para ocupar esos momentos vacíos antes del inicio de una charla o de un evento. Pero la próxima vez que tengas ocasión guarda el iPhone, ese informe, el Kindle o el ordenador y entabla una conversación con la persona que tengas al lado. Es un medio para aumentar el número de personas de tu red al instante, establecer más conexiones y, por ende, reforzar tu capacidad de persuasión. No temas: los rechazos son muy infrecuentes, siempre que los primeros momentos del intercambio se centren en conocer a la persona y en buscar datos interesantes sobre ellas.

Consejos

La próxima vez que te encuentres en un avión, un autobús o una conferencia y la persona que tengas al lado no tenga la mirada puesta en el teléfono o esté ocupada con otra cosa, prueba a decir «Hola».

Practica cómo presentarte delante del espejo: recuerda establecer contacto visual y sonreír con franqueza.

Cuando cenes con amigos, propón potenciar la conversación acordando colocar los teléfonos móviles en el centro de la mesa. ¡Quien mire primero el teléfono —señal de que un mensaje de Facebook o un tuit son más importantes que los que están sentados a la mesa— paga la cena!

11

Humanizar

A la hora de convencer a un público, las historias triunfan sobre los hechos y vale más la humanidad que la estadística

La división de la India y Pakistán, en el verano de 1947, separó a amigos, familias y comunidades de la noche a la mañana. Para un niño llamado Baldev, supuso dejar de hacer volar la cometa con su amigo Yusuf. Baldev iba a mudarse lejos de Lahore y era poco probable que volviera a ver a su amigo.

Sesenta y seis años más tarde, Baldev estaba sentado con su nieta en un café en la India, hojeando un viejo álbum lleno de fotografías antiguas de su infancia y del amigo que perdió hacía tanto tiempo.

Viendo al anciano, su nieta decidió que iba a encontrar a Yusuf. Su tenacidad y persistencia, combinadas con una ingeniosa investigación por internet, le llevó a descubrir que Yusuf tenía un nieto.

Contactó con él y, juntos, trazaron un plan. Un día Baldev oyó que llamaban a la puerta y fue a abrir. No reconoció de inmediato a su amigo. «Feliz cumpleaños, viejo amigo», le dijo una voz familiar, y los dos hombres se abrazaron tras seis décadas de separación. Sus ingeniosos nietos asistieron a la escena con lágrimas en los ojos, presenciando el emotivo reencuentro de dos viejos amigos separados por las fronteras, pero unidos por la humanidad. Ésta es

una conmovedora anécdota sobre un período —por lo demás trágico— de la historia de la India y Pakistán. Pero también es algo más. Es una descripción, escena por escena, de un anuncio de Google que presenta su motor de búsqueda como una gran herramienta para el descubrimiento y las relaciones. En lugar de usar datos y estadísticas para hacer llegar su mensaje, Google ha recurrido a una verdad fundamental que los estudiosos de la persuasión y los publicistas conocen desde hace décadas. A la hora de persuadir a un público, las historias triunfan sobre los hechos y vale más la humanidad que la estadística.

La capacidad de persuasión que tiene un mensaje humano es evidente incluso en campos que nada tienen que ver con la publicidad. Los políticos más hábiles crean «historias» para sus campañas. Reconocen que es mucho más fácil hacer llegar a los votantes sus ideas políticas a través de la historia de una madre soltera arrastrada a la pobreza, por ejemplo, que comunicar los detalles de sus programas de prestaciones. Los mejores profesores son sobre todo grandes narradores, y en segundo lugar educadores. Desde las charlas políticas a las conferencias TED, las personas más convincentes entienden que ofreciendo información y datos raramente se llega al público. Pero con historias sobre personas sí. La humanización de un mensaje o una propuesta pueden tener un efecto mucho mayor que cualquier cantidad de datos e información objetiva. Y eso es así incluso con un público que pudiera considerarse especialmente receptivo a la información y los datos.

Pensemos en la medicina, por ejemplo. Es un sector en el que los profesionales dan mucho valor a la información y la objetividad, con el noble fin de proporcionar a sus pacientes el acceso a los mismos tratamientos médicos y el mismo nivel de atención independientemente de su condición, su estatus o su clase social. Pero aun así, la gente puede acabar cayendo en la rutina en su trabajo; puede pasarles incluso a los médicos o especialistas. No estaría de más recordarles a los médicos que los datos que estudian tienen que ver con gente real, ¿no?

Éste fue el tema de un estudio médico bastante inusual. ¿Se «preocuparían» más los médicos —es decir, realizarían análisis más exhaustivos del estado de salud del paciente, pedirían más pruebas y detectarían más anormalidades— si simplemente se incorporara la fotografía del paciente a una radiografía o a un TAC? Está claro que la respuesta es afirmativa. Y la diferencia fue significativa. Es otra demostración del poder de persuasión que tiene la humanización de la información.

¿Y por qué la humanización de un mensaje cambia nuestra actitud, nuestras convicciones y nuestra reacción? ¿Por qué es tan fácil que un buen narrador acabe consiguiendo llevarnos a su terreno? Los psicólogos afirman que cuando nos vemos expuestos a argumentos basados en la lógica y en los hechos es más fácil mostrarse reticente y crítico con lo que se dice. Pero humanizando los mensajes se altera radicalmente el mecanismo de procesamiento de la información. Las historias transportan a quienes las escuchan y les permiten establecer una conexión con los personajes de la historia, lo que les hace más receptivos a las afirmaciones del mensaje subyacente. De hecho, humanizar los mensajes y las campañas puede tener un efecto tan potente sobre el público que se reduce su capacidad de detectar imprecisiones y errores en lo que se les presenta. Parece ser que, además de conmovernos emocionalmente, también bajamos las defensas intelectuales.

Si se desea persuadir a otros, la conclusión es evidente. Intentar influir en los demás y convencerlos mediante la presentación de fríos datos, costes y beneficios es algo que choca contra nuestro estado emocional. Así que a la hora de hacer una presentación, hay que evitar presentar datos sin más. Vale la pena introducir historias humanas, más cálidas y agradables. ¿Por qué iba a interesarle a tu jefe esa nueva iniciativa que le propones? ¿Cómo va a cambiar el mundo, cómo va a afectar a la vida de las personas? ¿Cómo se sentirá la gente cuando se lleve a efecto?

Parece que el camino para persuadir a una mente, a toda una oficina, a tu familia o a todo el mundo es, invariablemente, un relato humano.

Consejos

Cuando tengas claro tu objetivo, encuentra una historia que le dé vida y lo haga deseable para los demás.

Piensa en los elementos que componen una buena historia: encuentra personajes con los que pueda identificarse tu público, y expón sus motivaciones y sus deseos.

Siempre que sea posible, usa imágenes de personas además —o en lugar— de gráficas y hojas de cálculo para comunicar tu mensaje.

12

Agradar

Si quieres que alguien esté de acuerdo contigo, primero consigue agradarle

«Los opuestos se atraen», «Dios los cría y ellos se juntan»... Sin duda habrás oído ambos proverbios. Probablemente conozcas algún ejemplo, o quizá varios, que confirman el uno o el otro, o ambos. Puede que pienses en una pareja que hayas conocido en una fiesta y que te hayan quedado en la memoria por lo diferentes que eran el uno del otro. Aun así, te explicas fácilmente su relación diciéndote (o diciéndoles a los demás) que los opuestos se atraen. Pero en la misma fiesta podrías haberte encontrado otro tipo de pareja. Una de ésas en las que uno acaba las frases del otro y hacen los mismos gestos. Cuando los ves, inmediatamente decides que no sólo *están juntos*, sino que *están hechos para estar juntos*. Son de ésos que «Dios cría» para que estén juntos.

Ninguna de estas situaciones nos resulta sorprendente. Es fácil pensar en ejemplos en que los opuestos se atraen y en ejemplos de otras personas parecidas que se juntan. Pero son cosas muy diferentes. Una sugiere que a la gente les suscita una sensación más positiva las personas que más se les parecen. La otra dice que lo que le gusta a la gente de los demás es que sean diferentes. ¿Cuál es la cierta? ¿Los que «Dios cría» para que estén juntos? ¿Los opuestos?

Para responder a esta pregunta tenemos que retroceder hasta el verano de 1933 y viajar a Quincy (Illinois), a orillas del río Misisipi. Quincy es un pueblo con unos cuarenta mil habitantes conocido como Gem City («Ciudad de las Gemas») no porque albergue depósitos de diamantes y de rubíes (que no hay), sino porque sus fértiles tierras han traído la prosperidad a sus habitantes.

En el verano de 1933, el Misisipi creció y provocó unas inundaciones devastadoras. Varias poblaciones sufrieron daños desastrosos. Quincy fue una de ellas. Pero la reacción de los vecinos fue trabajar día y noche cargando miles de sacos de arena para construir barreras contra las crecidas. El panorama era gris. Se les estaban acabando el combustible y las reservas de alimentos, y al mismo tiempo la fatiga y el pesimismo iban creciendo, quizá más rápidamente aún de lo que crecía el río. En aquellos momentos aciagos, cualquier noticia positiva podía aportar algo de luz en esa desastrosa situación, aunque sólo fuera momentáneamente. Y una de esas noticias positivas fue una gran donación de la asociación de vecinos de otro pueblo, situado a más de 1.500 kilómetros de distancia, en Massachusetts.

¿Por qué iba a hacer un gesto tan generoso una población cualquiera, situada a más de 1.500 kilómetros, un lugar del que los vecinos de Quincy no habían oído hablar nunca? ¿Y por qué habían decidido ayudar únicamente al pueblo de Quincy? Había muchos otros pueblos y ciudades afectados por las inundaciones. ¿Por qué no se beneficiaron de la generosidad de ese pueblo de Nueva Inglaterra? La respuesta es curiosa. Tiene que ver con el nombre. El pueblo de Massachusetts también se llamaba Quincy. Esa coincidencia aparentemente irrelevante fue todo lo que hizo falta para que los residentes del Quincy de Massachusetts se sintieran vinculados con los ciudadanos del pueblo homónimo de Illinois. Sólo que esa coincidencia aparentemente irrelevante en realidad no lo era tanto. Es un rasgo básico de las relaciones humanas y, por tanto, de la capacidad de persuasión humana. Nos gustan más y sentimos una conexión mayor con las personas con las que

tenemos algo en común. Sí, a veces los opuestos se atraen. Pero es mucho más frecuente la atracción entre los parecidos, los que «Díos cría» para que estén juntos. Este concepto está tan arraigado que, en muchos casos, se mantiene incluso aunque oigamos que tenemos rasgos en común con personas consideradas indeseables o incluso reprobables.

Después de leer un relato sobre Grigori Rasputin, el «monje loco de Rusia», un hombre considerado una sabandija por aprovecharse de los demás gracias a su condición de religioso, se interrogó a un grupo de personas para que manifestaran lo agradable o desagradable que resultaba este personaje. Como es lógico, la mayoría lo calificaron de claramente desagradable. Pero hubo un grupo que se mostró mucho más indulgente con él. ¿Por qué? Porque al principio del estudio se les había dicho que daba la casualidad de que el cumpleaños de Rasputin era el mismo día que el suyo. Cuando se da el caso de que se comparte algún atributo, hasta las personas más malvadas lo parecen algo menos. Tal es el poder del parecido y el impacto que tiene a la hora de gustar a los demás.

¿Qué implica esto? Bueno, una cosa que sabemos gracias a décadas de investigaciones es que es mucho más probable que digamos «Sí» a las personas que nos gustan. Y si la medida en que nos gusta alguien tiene mucho que ver con las cosas que se tienen en común, es probable que la gente se muestre más dispuesta a interactuar y a dejarse convencer si le demostramos que tenemos cosas en común.

Un grupo de psicólogos envió cuestionarios a un grupo de perfectos desconocidos, pero algunos de ellos recibieron a la vez una nota del remitente, cuyo nombre era parecido o muy diferente del nombre del destinatario. Por ejemplo, una persona llamada Robert Greer podía recibir el cuestionario y ver que procedía de alguien llamado Bob Gregar, o una mujer llamada Cynthia Johnston podía ver que la remitente del cuestionario era una mujer llamada Cindy Johanson. Otras personas recibieron el cuestionario con una

nota de un remitente de nombre muy diferente. Los que recibieron el cuestionario con una nota de alguien con un nombre parecido al suyo se mostraron el doble de dispuestos a responder que los que recibieron el cuestionario de un remitente con el nombre muy diferente. Al preguntarles más tarde, ninguno de los participantes citó el parecido con el nombre del remitente como motivo por el que rellenaron el cuestionario y lo enviaron. Eso demuestra el poder y la sutileza del uso de nombres parecidos como estímulo para generar simpatía entre la gente y conseguir su colaboración.

Pero no sólo los nombres crean esta sensación de cercanía. Los intereses comunes, los valores similares, las aficiones compartidas, los gustos parecidos, etc., pueden ser clasificaciones de parecidos potenciales que, si son genuinos y auténticos, aumentan la probabilidad de que dos personas se entiendan. Eso puede hacerse evidente en una entrevista de trabajo, en una página de citas por internet o en un evento. Y cuando aumenta la simpatía entre dos personas, también lo hace la posibilidad de conectar y de influir el uno en el otro.

La conclusión es evidente. La persona con clara vocación de persuadir se toma su tiempo para buscar y sacar a relucir elementos que muestran lo que tiene en común con otros antes de hacer su petición. Un par de preguntas bien orientadas sobre el pasado o los intereses de la otra persona, o incluso una búsqueda rápida por internet para identificar puntos de confluencia con un nuevo contacto, podrían hacer que tu capacidad de persuasión se disparara.

¿Se atraen los opuestos? Por supuesto, algunas veces sí. Pero el camino hacia el «sí» suele ser mucho más directo si se buscan las coincidencias.

Consejos

En muchos casos, el primer paso para conseguir que alguien se muestre de acuerdo contigo es despertar sus simpatías. Aumenta esta posibilidad identificando las cosas que tenéis en común.

Prepárate bien. Busca los puntos en común: formación, intereses o experiencias.

Asegúrate de ponerlos en evidencia antes de hacer tu exposición o tu petición.

13

Elogiar

No basta con que gustes a la gente: encuentra formas de demostrar a tu interlocutor que te gusta y haz que se sienta visible

Recuerdo que una vez una amiga se pasó una parte considerable de la noche quejándose a cualquiera que quisiera escucharla de un compañero del trabajo que evidentemente no le caía bien. En su descripción ocupaban un lugar destacado palabras como *repulsivo*, *testarudo* y *desconsiderado*. Al ir pasando la noche e ir fluyendo el vino tinto, el lenguaje que usó para describir el desprecio que sentía por esa persona insoportable se volvió aún más colorista. Y desde luego no eran comentarios que puedan repetirse en público. Cualquier comentario desapasionado de algún miembro del grupo diciendo que no todo debía de ser tan desagradable en esa persona no hacía más que desencadenar otra oleada de odio. La conclusión que sacamos todos fue que ese tipo no tenía muchas posibilidades de figurar en la lista de destinatarios de las tarjetas de Navidad de nuestra amiga en los próximos años. A lo mejor la situación te suena. Aunque no sea algo inevitable, es muy probable que en algún momento de tu vida te hayas encontrado con alguien con el que no congenias, pero con el que es necesario interactuar. Sea un cuñado entrometido y quisquilloso o un compañero de trabajo difícil, por satisfactorio que pueda parecer criticarlos y hablar mal de ellos en público, hay algo que está claro: al día siguiente seguirás

teniendo que buscar el modo de afrontar esos encuentros inevitables. ¡Y en el caso de nuestra amiga, con el desagradable añadido de una dolorosa resaca! Así que si te encuentras en esas circunstancias, ¿qué puedes hacer? El consejo habitual es evitar a esa gente o no hacerles caso.

Pero en muchos casos eso es más fácil de decir que de hacer, sobre todo si la persona en cuestión es un colega con el que trabajas o un cliente al que necesitas tener de tu lado.

Por suerte, los investigadores de la persuasión han identificado otra estrategia que puede resultar útil. Desde luego, es algo más complicado que simplemente evitar a la persona en cuestión. También puede parecer ilógico y supone cierto valor, porque requiere que busques algo positivo en esa persona que tanto te desagrada y luego que se lo digas.

Un motivo por el que este enfoque puede resultar duro, por muy efectivo que sea, es porque normalmente nos resulta mucho más difícil hacer cumplidos a alguien que nos suscita sentimientos negativos. Suele ser más fácil generar motivos que refuercen nuestro punto de vista que encontrar razones que lo contradigan. No obstante, si has llegado a ese punto en que estás dispuesto a probar cualquier cosa, tienes que seguir dos pasos para llevar a cabo esta estrategia y que resulte efectiva.

En primer lugar, tienes que reconocer que, a pesar de lo que puedas pensar o de lo que te hayan dicho de esa persona, todo el mundo (¡sí, incluso él!) tiene al menos una cualidad o una característica positiva. Por difícil que sea de imaginar, probablemente habrá alguien que le tenga aprecio, que lo admire y que lo quiera. En segundo lugar, después de haber identificado esa cualidad o característica positiva, necesitas encontrar un modo de señalarla. En este sentido, es importante observar que la característica que buscas no tiene por qué ser un rasgo agradable de la persona en sí misma (lo cual, en el caso de algunas personas, puede ser una ventaja). Puede bastar un cumplido sobre su modo de afrontar el trabajo, sobre un éxito que haya tenido o incluso sobre

algo admirable de su vida privada. Puede resultar sorprendente descubrir que alguien que actúa como un narcisista odioso y censurable cuando está en la oficina puede ser fuera del trabajo alguien que colabora en causas benéficas, un gran cocinero o un hijo devoto. No vamos a hacerte creer que una estrategia que propone identificar algo agradable de alguien que te disgusta y luego mencionárselo pueda acabar convirtiéndoos en grandes amigos. Pero sin duda puede contribuir a reducir tensiones, lo cual podría acercarte al éxito en la persuasión. ¿Por qué? Porque buscar atributos agradables en otras personas puede servir para descubrir algo importante: que en realidad esas personas son agradables (al menos en algún contexto determinado). Y en el capítulo 12 («Agradar») hemos aprendido que la gente siente una mayor predisposición a decir que sí a la gente que le gusta. Y nosotros también tenemos una mayor predisposición a decir que sí a la gente a la que gustamos. En un estudio se observó que un sujeto suele responder más favorablemente a la petición de un colega si ésta llega justo después de que ese mismo colega le haya hecho un cumplido. Y esa mayor disposición a ayudar no guardaba relación con lo agradable que le resultara al sujeto la persona que solicitaba la ayuda. Era la capacidad del peticionario de ver lo bueno en el otro, plasmada en un cumplido, lo que aumentaba el éxito de la persuasión. Pero no se trata de un ejemplo aislado. Numerosos estudios han demostrado lo efectivo que puede resultar decirle a otra persona que te agrada y hacerle cumplidos sinceros. Los camareros reciben más propinas si felicitan a los comensales por la elección del menú. Los peluqueros reciben más propinas cuando les dicen a sus clientes lo mucho que les gusta su nuevo peinado. Y funciona incluso cuando la persona que recibe el cumplido sabe que hay un motivo oscuro.

Por supuesto, no estamos abogando por una adulación o un servilismo hipócrita. Pero cuando se hace de corazón, «usar los propios encantos para desarmar» puede aportar una ventaja extra. Centrar la atención en un rasgo admirable de alguien que en

realidad te resulte difícil puede hacer que acabe gustándote un poco más de verdad. Lo que sentimos por los demás deriva en parte de nuestras acciones. Al tomar en consideración rasgos agradables de otra persona, no sólo le damos un enfoque más positivo, sino que esos cumplidos verbalizados pueden provocar un cambio positivo en nuestro modo de percibir a esa persona que considerábamos tan difícil.

Así que en lugar de usar los halagos como un instrumento de persuasión universal, pero más bien tosco, haz algo diferente: busca características realmente atractivas en esa persona y encuentra el modo de incluirlas en vuestra conversación. Aunque probablemente eso los lectores de *El pequeño libro del sí* ya lo habíais deducido. Al fin y al cabo, sois un grupo de gente especialmente brillante, inteligente y atractiva...

Consejos

Antes de pedirle algo a alguien, piensa en una cosa buena de esa persona e incluye un cumplido en vuestra conversación.

No tiene por qué ser en el mismo momento. Cultiva una relación positiva y haz uso de los cumplidos habitualmente. Eso puede hacer que la gente desarrolle sentimientos más positivos hacia ti, de modo que cuando llegue el momento de pedir un favor, quizá se muestren más dispuestos a decir que sí.

14

Etiquetar

La gente presta atención a los nombres y las etiquetas: aprende a usarlos

Hace mucho tiempo (unos treinta años, para ser exactos), en una galaxia muy muy lejana, Luke Skywalker consiguió algo excepcional: convenció a Darth Vader para que se enfrentara al emperador malvado y, con ello, salvó su propia vida, al tiempo que devolvía la esperanza y la paz a la galaxia. Skywalker consiguió este impresionante resultado recurriendo a una sencilla, pero poderosa, estrategia estudiada desde hace mucho tiempo por los investigadores de la persuasión.

La estrategia que usó Skywalker es conocida en psicología como *técnica del etiquetado*. Implica asignar un rasgo, una actitud, una creencia u otra etiqueta a una persona antes de solicitarle que actúe en consecuencia con esa etiqueta. En *El retorno del Jedi*, Skywalker se dirige a Darth Vader y le dice: «Sé que aún hay bien en ti. Hay bien en ti, lo percibo». A primera vista, parece improbable que estas sencillas palabras, por sí solas, pudieran incitar a cambiar de opinión a Vader, pero los estudios psicológicos son bastante claros al respecto. Asignar etiquetas a las personas puede tener un potente efecto en las acciones que éstas emprendan. Pocos discutirán que, en cualquier democracia, ejercer el derecho al voto es un deber importante de los ciudadanos. Se han librado muchas

guerras y han muerto millones de personas a lo largo de los siglos en la lucha por conseguir que se llegue a oír la voz de todo el mundo. Y, sin embargo, a pesar de todo ello, millones de personas se quedan en casa y no votan cuando hay elecciones. Para determinar si asignar una etiqueta deseable a las personas inmediatamente después de que confirmaran que tenían intención de votar tenía algún efecto sobre el hecho de que votaran efectivamente, un grupo de investigadores de Estados Unidos llevó a cabo un experimento bastante interesante. Entrevistaron a un gran número de votantes potenciales y les preguntaron si pensaban votar el día de las elecciones presidenciales de 2008, cuando Barack Obama y John McCain se disputaban la presidencia de Estados Unidos. A la mitad de los encuestados les dijeron que, basándose en sus respuestas, se les etiquetaría como «ciudadanos por encima de la media, con claras probabilidades de votar». A la otra mitad se les informó de que estaban «por debajo de la media en cuanto a intereses, creencias y conductas».

Luego los investigadores midieron los índices de participación de cada grupo y observaron que los etiquetados como «buenos ciudadanos» no sólo acabaron considerándose «buenos» ciudadanos con más frecuencia que los etiquetados como ciudadanos «medios». También votaron en una mayor proporción —un 15 por ciento más— en las elecciones que se celebraron una semana más tarde.

Resulta que la estrategia de etiquetado no sólo es efectiva en el terreno de la política —o, como en el caso de Luke Skywalker, a la hora de acabar con un malvado emperador—. Hay muchos modos de adaptar esta técnica a tus necesidades de persuasión. Imagínate, por ejemplo, que tienes a una compañera en el trabajo que va algo atrasada, lo cual significa que cabe la posibilidad de que un proyecto en el que estáis trabajando juntos se demore. Imagina, además, que un par de colegas de ambos le han hecho el flaco favor de asignarle precisamente unas etiquetas *perjudiciales*. «Siempre entrega tarde los proyectos» o «No es de fiar, nunca

puedes estar seguro de que entregará las cosas cuando te lo dice». La consecuencia de todo ello será que la confianza de esa persona en su propio rendimiento menguará rápidamente.

Un enfoque útil —suponiendo, por supuesto, que crees que esa persona es capaz de cumplir con la tarea asignada— es recordarle lo mucho que trabaja y lo perseverante que es. Podrías incluso señalar ejemplos de trabajos anteriores en los que ha conseguido imponerse a retos similares y entregar en el plazo indicado. Una vez hayas hecho eso, es importante que le asignes una etiqueta positiva y útil que coincida con tu declaración. «Por eso sé que podremos recuperar el tiempo perdido y entregar a tiempo. Siempre te he considerado una persona fiable.»

O quizá quieras persuadir a uno de tus amigos para que te acompañe en una escapada con mochilas o para que te acompañe a ponerte de barro hasta las orejas en un festival de música de fin de semana. Si lo haces, quizá sea bueno recordarle antes de hacerle esa arriesgada petición, lo aventurero y abierto de mente que puede llegar a ser. A veces no es necesario siquiera etiquetar a alguien con un rasgo deseable. Puede bastar con animarle a «autoetiquetarse» y dejar que sea él quien confirme que efectivamente posee esos rasgos deseables. Un equipo de investigadores preguntó a un grupo de sujeto: «¿Se considera una persona aventurera a quien le gusta probar cosas nuevas?» antes de pedirles que probaran un nuevo refresco, y el 76 por ciento de los preguntados accedieron a probarlo. El resultado es impresionante, teniendo en cuenta de que sin esta pregunta que incentivara a etiquetarse sólo el 33 por ciento probó la bebida.

En otro estudio se observó que preguntando a la gente «¿Se considera una persona que se presta a ayudar a los demás?» antes de pedirles ayuda en una tarea, el índice de colaboración aumentaba del 29 al 77 por ciento. Parece ser que hacer preguntas que inciten a la gente a buscar entre sus recuerdos algún momento en que se hayan comportado de un modo que se ajuste al objeto de la petición que se les va a hacer también es suficiente para

motivarlos. Y funciona cuando estás intentando inculcar conductas deseables tanto en niños como en adultos. Por ejemplo, en nuestro estudio hemos observado que cuando un profesor le dice a un niño que le recuerda a otros alumnos que prestan atención a la caligrafía, el niño dedica más rato a practicar la caligrafía. Y sigue practicando incluso cuando cree que nadie lo mira.

Por supuesto, la persuasión siempre tiene un «lado oscuro». Con ello queremos decir que las estrategias indicadas en este libro podrían usarse para el mal, en lugar de para un fin positivo. Por tentador que pueda ser, nosotros sólo defendemos el uso de estas técnicas con un uso honesto. Así que a la hora de etiquetar a otros, asegúrate de que solamente les asignas rasgos, actitudes, creencias y acciones que reflejen realmente las capacidades naturales, las experiencias y la personalidad de la persona a la que quieras persuadir. Y que sean cosas que quieres potenciar. Estamos seguros de que nunca recurrirías a estas tretas para obtener algo deshonesto.

Al fin y al cabo, hay mucho bien en ti. Lo percibimos.

Consejos

Acostúmbrate a etiquetar de forma honesta a las personas, asignándoles rasgos que encajen con la petición que vas a hacerles.

Ten cuidado con las etiquetas negativas. No te sorprendas si te quejas siempre de la tardanza de algún amigo y sólo consigues que se presente aún más tarde la próxima vez que salgáis juntos.

Si puede ser, recuerda un momento en que alguien te haya puesto una etiqueta positiva (por ejemplo, por ser muy trabajador) y recuerda los efectos positivos que tuvo.

15

Razonar

Explica siempre el motivo de tu petición

Convencer a tus hijos de que hagan los deberes en lugar de ver la tele no es tarea fácil. Ni tampoco convencer a tu pareja de que lave los platos, pedirle a tu compañero de piso que cumpla con su turno de sacar la basura o a un desconocido que te deje pasar delante en la cola del control de seguridad cuando estás a punto de perder un vuelo.

Si alguna vez te has enfrentado a un desafío así, no te sorprenderá saber que es importante tener un motivo legítimo para hacer esas peticiones. Pero puede que te sorprenda saber que hay algo aún más importante para tener éxito. Es una sola palabra que puede aumentar espectacularmente las posibilidades de que la gente te responda que «sí».

La palabra es *porque*.

El poder de persuasión de «porque» fue identificado por primera vez en un estudio psicológico clásico llevado a cabo en la década de 1970 por la magnífica psicóloga de Harvard Ellen Langer. Su estudio examinaba las circunstancias que podían hacer que alguien dejara pasar delante a un completo desconocido en una cola.

Para su investigación, Langer escogió como entorno una oficina llena de gente; más específicamente, la zona de la fotocopiadora.

En su primer experimento, Langer hizo que alguien que formaba parte del estudio, completamente desconocido para su interlocutor, se acercara a la primera persona de la cola de la fotocopiadora y le preguntara, sin más: «Perdona, tengo cinco páginas. ¿Me dejas usar la fotocopiadora?». Al recibir esta petición directa, seis de cada diez personas dijeron que sí. Si este 60 por ciento de éxito te sorprende, recuerda que un factor básico del capítulo 9 («Pedir») es el hecho de que la gente suele mostrarse más dispuesta de lo que pensamos a decir que sí a cualquier petición. Langer detectó esta tendencia, pero también detectó algo más: cuando la petición del extraño iba acompañada de una motivación —«Perdona, tengo cinco páginas. ¿Me dejas usar la fotocopiadora? Es que tengo mucha prisa»—, el nivel de éxito aumentaba hasta el 94 por ciento. Así que parece ser que un modo de aumentar significativamente la probabilidad de que la gente te diga que sí es manifestar el motivo por el que haces tu petición.

Pero sigue leyendo, *porque* hay más. Y es algo realmente fascinante.

En los estudios de seguimiento que hizo, Langer no se limitó a medir el impacto de acompañar una petición con un motivo que la justificara. También analizó los motivos específicos que se daban y encontró algo bastante raro. ¡La gente tendía a decir que sí a las peticiones de cualquier desconocido aún cuando la justificación ofrecida no tuviera ningún sentido!

En alguna ocasión, el desconocido decía: «Perdona, tengo cinco páginas. ¿Puedo usar la fotocopiadora? Es que necesito hacer copias». ¿Crees que alguien respondió: «¿Y qué? Por supuesto que tienes que hacer copias. ¡Es una fotocopiadora!». Pues no. De los preguntados, el 93 por ciento se limitó a decir «Bueno, pasa», a pesar de que el motivo presentado no añadiera ninguna información sustancial o incluso útil.

Parece que, aunque sea importante *dar* a las personas un motivo que justifique la petición, es aún más importante *tener* un motivo. Y

hay una palabra que se impone a todas las demás a la hora de demostrar que tienes un motivo. Esa palabra es *porque*.

La palabra *porque* tiene ese poder de persuasión *porque* solemos asociar su uso con los buenos motivos que suele introducir.

• ¿Puedo asistir al curso de supervisores *porque* me pondrá en una posición mejor para obtener un ascenso?

• Cómete la fruta y la verdura *porque* te hacen bien.

Los anunciantes conocen muy bien el poder de persuasión de la palabra *porque*:

• *Porque* tú lo vales (L'Oréal).

• *Porque* tus mejores días empiezan con un buen desayuno (Kellogg's).

No obstante, hay que tener en cuenta que el poder de «porque» tiene límites. Cuando Langer les pidió a los extraños que aumentaran el volumen de su petición, de cinco a veinte copias, la disposición de la gente para decir que sí cayó espectacularmente. Según parece, la palabra *porque* por sí sola funciona bastante bien para peticiones pequeñas, pero no tanto con peticiones considerables. A medida que aumenta el volumen de las peticiones, también lo hace la necesidad de proporcionar motivos legítimos que validen la petición. O quizá un incentivo.

En una serie de estudios mucho más recientes, los investigadores analizaron la influencia que puede tener ofrecer un incentivo económico en lugar de un motivo para persuadir a la gente para que dejen pasar a otros saltándose la cola. Tal como cabría esperar, cuando se les ofrecía un pago en efectivo para dejar pasar a un desconocido, cuanto más dinero se ofreciera, más éxito tenía la iniciativa. Pero he aquí la sorpresa: prácticamente nadie de los que accedieron a dejar pasar al extraño aceptó al final el dinero. (Los

estudiantes fueron los que más dispuestos a aceptarlo se mostraron.)

Da la impresión de que el incentivo económico representaba directamente el nivel de la necesidad de la persona. Cuanto mayor era el incentivo, mayor era la necesidad que se comunicaba y mayor la probabilidad de que alguien dijera que sí sin necesidad de aceptar realmente el dinero.

Así que parece ser que lo que Langer descubrió hace casi cincuenta años sigue siendo tan válido e importante ahora como entonces. A la hora de persuadir a los otros para que digan que sí a tus peticiones, tus propuestas o tus ideas, asegúrate siempre de acompañarlas de una justificación de peso, aunque te parezca que los motivos están muy claros.

La solución para convencer a los niños para que arreglen sus habitaciones, a los adolescentes para que hagan los deberes, a los compañeros de piso para que saquen la basura y a tu pareja para que lave los platos es tan simple como usar la palabra *porque* y aportar un motivo.

Consejos

Antes de pedirle algo a alguien, asegúrate de dejar claro por qué *lo pides. Y asegúrate de que a ellos les queda claro.*

Para elaborar tus motivos, pregúntate: «¿Qué beneficio generará mi petición?».

Asegúrate de que usas la palabra porque *durante tu petición para dar más fuerza a tu razonamiento.*

16

Comprometerse

Para conseguir que la gente se comprometa de verdad con tus peticiones, da a conocer públicamente unas metas y unos objetivos cuantificables

Cuando Boris Johnson era alcalde de Londres hizo una declaración que se hizo famosa: «Es fácil hacer promesas. Lo difícil es cumplirlas». No es la declaración más tranquilizadora posible, viniendo de un político, pero desde el punto de vista de la persuasión, sus palabras transmiten una dura verdad. Con demasiada frecuencia observamos que la gente no duda en comprometerse a hacer algo, para luego descubrir que no tienen tanta prisa por cumplir. A la hora de devolver un favor, prometer un informe o montar una estantería, suele haber un lapso (a menudo un mundo) entre la promesa de hacerlo y el momento en que se hace realmente lo prometido.

Y hay un motivo muy simple para ello. Comprometerse para hacer algo y hacerlo de verdad son dos cosas muy diferentes. Pensemos en fin de año, el clásico momento en que muchos nos comprometemos con nosotros mismos a introducir cambios en nuestra vida. Dos de los propósitos más habituales son: «Llevar una vida más saludable» o «Hacer más ejercicio». Observa que no sólo son propósitos muy comunes, que hace mucha gente, sino que además son compromisos que establecemos con nosotros mismos:

curiosamente, resulta fácil olvidarse de que los propósitos del año anterior eran prácticamente los mismos que los de este año. Y más fácil aún es olvidarse del trágico destino que sufrieron.

Si todo esto te suena, no eres el único. Algunos medios de comunicación hasta le han puesto nombre. Hace unos años, Steve Martin, uno de los autores de este libro, fue entrevistado por la BBC para un programa llamado *Death of a Diet Day* («La muerte de un día de dieta»). Al programa le siguió una encuesta a nivel nacional en todo el Reino Unido en la que se descubrió que, a 1 de febrero, casi el 80 por ciento de los individuos habían abandonado los propósitos de Año Nuevo que tanto les motivaban sólo unas semanas antes. La conclusión es que cuesta mucho cambiar nuestra conducta habitual. Y eso es aplicable tanto si intentamos convencernos a nosotros mismos como si intentamos convencer a otros. Afortunadamente, hay numerosos estudios psicológicos que revelan que, con una serie de pequeños ajustes en el modo de establecer estos compromisos, y en el seguimiento que se haga, se puede aumentar significativamente la «adherencia» a ese cambio deseado.

El primer factor importante es la autoría. Cuando intentamos persuadir a los demás para que cumplan con sus compromisos, los que se han adoptado de forma voluntaria son los que más probablemente resistan al paso del tiempo. Tal como se dice vulgarmente «La cabra tira al monte». Los seres humanos, como las cabras, tenemos cierta tendencia a mantener nuestras rutinas. Nos esforzamos por vivir de acuerdo con nuestras creencias, con nuestros valores y los rasgos que nos atribuimos a nosotros mismos. Si presentas un compromiso que quieres que adquiera otra persona como algo que encaja con sus creencias, sus valores y los rasgos que esa persona se atribuye, suele ser más fácil que se apunte de buen grado, a diferencia de los casos —frecuentes— en que la gente se siente coaccionada.

Conseguir un compromiso voluntario está muy bien, pero lo realmente importante son los compromisos duraderos, que suelen

ser los que se hacen de forma activa y pública. Conseguir un compromiso activo y público por parte de colegas, amigos o familiares reduce la posibilidad de que se echen atrás en un futuro.

Como ejemplo, piensa en esas tarjetas de recordatorio de citas que suelen dar los médicos, los dentistas y los peluqueros. ¿Quién escribe la fecha y la hora de la próxima cita? ¿Tú o la recepcionista parlanchina? En el estudio de Steve Martin, llevado a cabo en consultas de cirujanos, medimos el impacto de pedirles a los pacientes que fueran ellos mismos los que escribieran la fecha y la hora de su próxima cita, en lugar de dejar que fuera la recepcionista quien lo hiciera. El número de personas que no acudieron a la cita se redujo en un 18 por ciento en el grupo de los que se escribieron su propia nota de recordatorio, en comparación con los que recibieron la nota escrita por la recepcionista.

Según parece, los individuos suelen *cumplir* más con lo que *escriben* ellos mismos.

Así, pues, poner por escrito y describir en detalle, voluntariamente y en público las cosas pendientes puede marcar la diferencia a la hora de convertir el compromiso en acción. Pedirles a los miembros de tu equipo de trabajo que pongan por escrito sus objetivos puede reforzar el compromiso que establezcan con esos objetivos. Un recordatorio amable a tus compañeros de piso sobre lo que han dicho en el pasado con respecto al orden y a la limpieza puede ser una solución más efectiva para vivir sin polvo que las amenazas, la coacción o un arranque de rabia y frustración. Y del mismo modo que los *boyscouts* plantean sus compromisos ante todo el grupo y luego reciben una insignia que sirve como recordatorio para su cumplimiento, colgar tus objetivos y tus propósitos en Facebook de modo que obtengan el apoyo de seguidores y amigos podría marcar la diferencia entre comer galletas o brócoli el 2 de febrero.

En lo relacionado con fijar objetivos, lo que está demostrado es que es más efectivo fijarse un único objetivo mesurable con una cifra específica para poder centrar la atención en él. Perder un kilo

de peso en un mes. Ahorrar 50 euros al mes de cara a las vacaciones del año próximo. Leer dos libros al mes. Tener tres ideas nuevas al final del día. Es algo que resulta bastante intuitivo. Los objetivos cuantificables son claros y concretos. Pero hay otros factores que influyen en la consecución de los objetivos. Dos factores importantes son el *reto* y la *asequibilidad*. La gente quiere sentir que el objetivo es un reto considerable. Que tendrán esa sensación de haber logrado un éxito cuando hayan alcanzado el objetivo. Pero si la meta resulta imposible de alcanzar, más que motivar, seguramente descorazonará al interesado. Y ahí radica el problema de las cifras. O son relativamente asequibles o relativamente exigentes o, probablemente, caerán en un punto intermedio. No obstante, existe una alternativa.

Se llama objetivo *máximo-mínimo* y puede ser estupendo para asegurarse de que cualquier tarea con la que quieres que se comprometan los demás llegue a buen puerto.

Un grupo de investigadores realizaron un estudio en un club de personas que tenían el objetivo de perder peso y crearon dos grupos: a uno le asignaron un objetivo de cifra única («perder 1 kilo por semana») y al otro un objetivo consistente en un rango con el mismo valor de media («perder de 0,5 kg a 1,5 kg por semana»). Y ocurrió algo muy interesante. Prácticamente la mitad de las personas a las que asignaron un objetivo de adelgazamiento de cifra única aguantaron diez semanas en el programa. En cambio, de los del grupo con el objetivo máximo-mínimo, casi el 80 por ciento aguantaron el mismo tiempo. Quizá lo más interesante de todo fue el hecho de que la diferencia de objetivo entre máximo y mínimo tuvo un impacto irrelevante sobre el rendimiento general. De hecho, aunque no resultaron claramente significativos, los datos apuntaron incluso a un ligero rendimiento mayor entre los sujetos del grupo del rango máximo-mínimo. Así que no sufras pensando que asignándote (o asignando a otros) un objetivo con un rango máximo-mínimo el resultado será el extremo bajo del rango. Si acaso, lo más probable es que, dado que los objetivos de tipo máximo-mínimo se

mantienen durante más tiempo, el resultado mejore cada vez más debido al mayor tiempo dedicado a la consecución del objetivo.

Consejos

La próxima vez que quieras que alguien se comprometa con algo, dale un objetivo específico.

Haz tus compromisos, o los de los demás, públicos: en el bar, cuéntales a tus amigos que tu colega ha prometido ir contigo de vacaciones en verano; habla de tu propósito de correr una maratón en Facebook; anuncia en una reunión que tu equipo entregará el proyecto en el que estáis trabajando.

A la hora de fijarte objetivos personales, plantéate un rango de resultados satisfactorios, en lugar de uno solo: ¡verás que te esfuerzas por conseguir el mejor posible!

17

Llevar a término

Para animar a los demás a que cumplan sus promesas, pídeles que redacten un plan concreto de dónde, cuándo y cómo lo harán

La mayoría conoce a Leonardo da Vinci por el famoso retrato de la *Mona Lisa*. Pero algo que probablemente conozca mucha menos gente del polímata renacentista es que era un procrastinador crónico, todo lo postergaba. Cuando eres un genio de la magnitud de Da Vinci, probablemente tengas demasiadas ideas emocionantes. La consecuencia fue que muchos de sus proyectos quedaron sin terminar o abandonados por completo, porque a menudo surgían otras ideas interesantes que le distraían de las anteriores. En su diario, reflexionaba: «Dime si has acabado algo. Dime si has acabado *algo*». Afortunadamente para nosotros, acabó muchas cosas. Entre ellas, la pintura más famosa del mundo. E incluso acabar ese cuadro le llevó casi dieciséis años. Desde luego Leonardo no ha sido el único en eso de dejar las cosas para más tarde. Muchos de nosotros nos hemos encontrado con colegas o amigos que nos han dicho alguna vez: «Claro que puedo hacértelo. Tú déjamelo a mí», y que luego no han encontrado nunca el momento de cumplir su promesa. Hoy día resulta evidente que es más fácil comprometerse a ayudar en un futuro que hacerlo de verdad. No quiere decir necesariamente que la gente no sea de fiar. Es simplemente que, en vista de lo ocupados que estamos, nos

resulta más fácil engañarnos y pensar que en el futuro tendremos más tiempo del que en realidad tendremos. Al igual que Leonardo da Vinci, siempre surge algo. Los compromisos anteriores se van retrasando, lo que engrosa rápidamente la lista de las cosas pendientes y muchas de las cosas que eran «para mañana» acaban cayendo en el olvido. El resultado es que las buenas intenciones pueden acabar diluyéndose en la nada, sin un resultado concreto. Recuerda que los compromisos tienen más probabilidades de hacerse realidad cuando se asumen voluntariamente y se hacen públicos. Pero desde luego no siempre es así, sobre todo cuando hay un retraso entre el momento en que se manifiesta la intención y el momento de llevar a cabo dicha acción. Para conseguir que la persuasión tenga un efecto final, hace falta algo más que asegure que la gente recordará sus compromisos y que, en lugar de posponer su realización, los llevará a efecto.

Un modo de hacerlo es usar planes de realización de intenciones. Funcionan pidiéndole a la gente que se cree un plan concreto de dónde, cuándo y cómo llevará a cabo lo que se ha comprometido a hacer en el futuro. A modo de ejemplo, piensa en las votaciones. La mayoría de las personas están de acuerdo en que tomar parte en el proceso de elección de sus representantes es un deber importante de los ciudadanos. Y a pesar de ello, el día de las elecciones pueden aparecer otras cosas que nos quiten tiempo y nos aparten del camino al colegio electoral. (O quizá al final de un día ajetreado se instala la apatía y el deber cívico se ahoga en una reconfortante y muy merecida copa de vino.) Sea como fuere, el caso es que las elecciones suelen decidirse con una participación de menos del 60 por ciento. Eso es exactamente lo que observaron los investigadores de un estudio cuando llamaron por teléfono a los votantes para preguntarles si tenían pensado votar en las elecciones que se acercaban. Muchos dijeron que tenían intención de votar y, sin embargo, acabaron no haciéndolo. Pero hubo un grupo de votantes que, después de preguntarles si tenían intención de votar, lo hicieron en mucha mayor medida. ¿Por qué? Porque también se

les preguntó a qué hora del día votarían y cómo irían al colegio electoral.

Resulta que para aumentar la posibilidad de que los demás respondan a las peticiones que les hacemos, tenemos que pedirles que consideren y visualicen pasos concretos y específicos, en lugar de hacerles pensar en una meta más amplia y genérica. No está claro si eso significa que tengas más posibilidades de conseguir que tus hijos hagan los deberes planteándoles un plan de acción. Pero al menos es un enfoque menos pesado que el del palo y la zanahoria.

No podemos hablar de llevar a término las cosas sin referirnos a otro sujeto al que suele costar persuadir: nosotros mismos.

Cualesquiera que sean los objetivos que nos fijemos, desde hacer ejercicio de forma regular hasta aumentar la productividad en el trabajo o desde actuar de un modo más respetuoso con el medio ambiente hasta reducir el tiempo que pasamos en las redes sociales, resulta muy práctico el «Plan Si-Cuando-Entonces».

El plan funciona así: escoges un episodio o una situación que se puede producir en un momento o en un lugar predecible, o durante un evento, y lo asocias a una acción deseable. Por ejemplo, imagínate que te has propuesto comer algo más sano, pero que tu trabajo requiere salir a comer con clientes a menudo. Un ejemplo del «Plan Si-Cuando-Entonces» podría ser: «***Si*** salgo a comer fuera, ***cuando*** el camarero me pregunte si quiero postre, ***entonces*** pediré una infusión de menta».

Una persona que desee empezar a hacer ejercicio de forma regular podría crearse un «Plan Si-Cuando-Entonces» de este tipo: «***Si*** es lunes, miércoles o viernes, ***cuando*** llegue a casa después del trabajo, ***entonces*** saldré a correr». Esto no es una simple formulación de buenos propósitos. En un estudio, el 90 por ciento de las personas que se crearon un plan de intenciones de este tipo acabaron haciendo ejercicio de forma regular a largo plazo, frente al 30 por ciento que se trazaron un plan mucho más amplio y menos concreto.

Este tipo de planes son efectivos porque, tras una fase de esfuerzo consciente, empiezan a convertirse en un hábito. Una vez formulado el plan, cuando se produce la situación o el episodio en cuestión, se activa un plan de acción. Y cuando se ejecuta con suficiente frecuencia, esa conducta se convierte en rutina.

Es pura especulación, pero quizá hasta el propio Leonardo da Vinci habría podido sacar partido de unos cuantos de estos planes de acción. «***Cuando*** me distraiga con otras ideas, ***entonces*** volveré al retrato y lo acabaré.» Quién sabe si habría convertido otros muchos proyectos inacabados en obras de arte.

Consejos

A la hora de fijarte un objetivo, ten presente que quizá no baste con escribirlo en una lista de tareas pendientes.

Una vez identificado tu objetivo, créate un plan de acción con pasos específicos que indique cuándo, dónde y cómo lo llevarás a término.

Si quieres convencer a otros, anímales a que hagan lo mismo. Si gestionas un equipo o eres el responsable de un proyecto, convoca reuniones periódicas para controlar el progreso.

18

Comparar

Aquello con lo que compares una idea o una petición puede ser tan importante como la idea o la petición en sí mismas

Imagínate que estás en un contexto competitivo. Puede que tú y tu equipo estéis intentando agenciaros un nuevo cliente. O quizá estés en la fase final de selección para el ascenso a un puesto soñado. ¿Influye en tus probabilidades de éxito el orden que ocupas en el proceso? Por ejemplo, ¿aumentarían tus posibilidades de puntuar si eres el primero en salir a batear o tienes más probabilidades de hacerlo si sales el último?

Pensemos, por ejemplo, en una entrevista de trabajo. Al igual que la mayoría de candidatos, te has preparado bien. Has actualizado tu currículo. Has ensayado y pulido las respuestas que piensas dar a las preguntas que seguramente te harán. Has recopilado muestras y pruebas de tus logros anteriores para demostrar que eres el mejor candidato para el puesto.

Pero hay algo que quizá no hayas considerado. El orden en el que te entrevisten puede tener una influencia significativa en tus posibilidades de obtener el trabajo.

Hace unos años convocaron a un colega a una entrevista para un trabajo de docente en una universidad de prestigio. El comité de selección le explicó que entrevistarían a una serie de candidatos a lo largo del día. Dado que las entrevistas tenían lugar en otra ciudad,

le ofrecieron la posibilidad de escoger el horario del encuentro para facilitarle los preparativos del viaje y los desplazamientos. ¿Prefería llegar la noche antes y ser el primer candidato de la mañana? ¿O quizá un horario posterior, para que pudiera hacer el viaje de ida y vuelta en un solo día? Él decidió ser el primero de la mañana, seguramente pensando que eso le daría la posibilidad de crear una impresión fuerte y duradera que otros candidatos tendrían dificultades para superar. Desgraciadamente, su plan no funcionó. No consiguió el trabajo.

Puede que tuviera un mal día. O quizá había candidatos con más aptitudes. El caso es que la experiencia le llevó a estudiar un poco la psicología de las entrevistas de trabajo... y lo que descubrió fue sorprendente.

Tras revisar una serie de entrevistas escogidas al azar a lo largo de cinco años en una universidad de fama mundial, observó que siempre era el último candidato el que obtenía el trabajo. Supuso que sería algo que sólo pasaba en el mundo académico, así que siguió investigando en otros entornos competitivos y encontró patrones similares. Los intérpretes que cantaban hacia el final del festival de la canción de Eurovisión recibían mejores puntuaciones y tenían más posibilidades de ganar. Lo mismo ocurría en *American Idol* o *Factor X*. ¿Sería que en un ambiente competitivo en el que se juzgan las habilidades de la gente, como en las entrevistas de trabajo, las charlas promocionales o los concursos de talentos, los jueces simplemente se van olvidando de los candidatos que quedan más lejos en el tiempo? Si fuera ése el caso, el efecto debería desaparecer en las situaciones en que los candidatos son evaluados inmediatamente después de su actuación. Pero no es eso lo que ocurre. Lo que lo provoca es otra cosa. Y, sorprendentemente, tiene menos que ver con la actuación de los candidatos que con el orden en que aparecen.

Las personas raramente tomamos decisiones aisladas. Es inevitable que nos veamos influenciados por el contexto en el que las tomamos. Este contexto puede incluir desde las potenciales

alternativas hasta el medio físico en que se toman, e incluso lo que se esté pensando un momento antes de tomar la decisión. Pensemos, por ejemplo, en la elección de una copa de vino en un restaurante. Una copa a 6,40 euros puede parecer cara si aparece en medio de una lista que empieza con un vino de la casa a 4,35 euros. No obstante, el precio parecerá mucho más razonable si lo primero que aparece en la lista es un vino que se vende a 10,50 euros por copa. Los vinos no cambian, sólo lo hace el orden en que se presentan. Que nadie se equivoque: el orden en que aparecen las opciones tiene una enorme influencia en las comparaciones que hace la gente y en lo que eligen finalmente. De pronto, las entrevistas de trabajo adquieren una nueva perspectiva. Si eres uno de diversos candidatos, no te equivoques pensando que siendo el primero te evitas comparaciones con los demás. Te compararán. Sólo que con alguien que posiblemente no exista. Estamos hablando de las cualidades específicas que se buscan para el trabajo, el listado completo de atributos que debería tener el candidato perfecto. Los comités de selección suelen ser más duros a la hora de evaluar a los primeros candidatos porque inconscientemente saben que si les dan una puntuación alta no tendrán margen para dar puntuaciones mayores a otros que lleguen después y que puedan merecerlas. Así que, en igualdad de condiciones, en una situación de competencia con tres o más candidatos para un único puesto, nuestro consejo está claro: sé el último.

Hay otros modos de alterar sutilmente el orden en que se presentan las cosas para aumentar tu capacidad de persuasión. Los grandes *influencers* se aplican siempre el mantra: «Ofrece siempre un elemento de comparación». Es importante saber con qué van a comparar los demás nuestras peticiones o nuestras propuestas cuando tengan que tomar una decisión. Cualquier comparación favorable que puedas presentar aumentará tus probabilidades de éxito. Incluso puede aumentar tu productividad (y la de tus amigos). Un grupo de investigadores observó que las probabilidades de que

un grupo de sujetos completara seis tareas asignadas aumentaban significativamente si primero se les decía que a un grupo similar se les habían asignado diez.

Así, pues, sea introduciendo un elemento de comparación favorable para nuestra petición o propuesta o bien usando contextos preexistentes a nuestro favor, vale la pena plantearse con qué la comparará nuestro público en el momento de tomar la decisión.

Consejos

En igualdad de circunstancias, si te encuentras en una situación de competencia con tres o más candidatos, procura ser el último.

A la hora de preparar propuestas o solicitudes, no dejes de presentar alguna comparación favorable.

Piensa con qué o con quién te van a comparar y asegúrate de darle a tu público una alternativa más favorable.

19

Seguir

La gente sigue el ejemplo de los demás, así que asegúrate de mencionar a las personas a las que ya has convencido

¿Cuándo fue la última vez que te encontraste en una situación en la que tenías que tomar una decisión, pero no estabas muy seguro de cuál era la decisión correcta? Hoy día suele ser habitual tener que tomar decisiones sin saber bien cuál es la correcta. Y a la hora de tomar esas decisiones, también es habitual seguir el ejemplo de otros.

Los aeropuertos son un buen ejemplo. Si alguna vez te has encontrado en la situación de ponerte en una cola sin estar completamente seguro de que sea la correcta, no eres el único. Todos hemos oído decir alguna vez a alguien que ha llegado a un lugar desconocido —como un aeropuerto, por ejemplo— y que se ha pasado una eternidad esperando pacientemente, para descubrir, una vez llegado al mostrador, que ésa no era su fila, tras lo cual ha tenido que pasar a otra (invariablemente más corta y rápida).

Los restaurantes son otro buen ejemplo. Entre las diversas opciones que hay, ¿escogerías un restaurante animado y lleno de gente, u otro más tranquilo? En circunstancias de incertidumbre, normalmente se impone la opción más popular. Si escoges el restaurante más tranquilo, es muy probable que te hagan sentar junto a la ventana o el escaparate para que el restaurante *parezca*

más concurrido. O quizá hayas reservado mesa con antelación. ¿Ha influido en tu decisión el hecho de que un establecimiento tuviera más críticas de los usuarios con cuatro o cinco estrellas? Probablemente así sea. En situaciones en las que no tenemos claro lo que debemos hacer o cuando hay algún tipo de riesgo, replicar el comportamiento de los demás suele ser un medio fiable para tomar una decisión rápida y eficiente. Los psicólogos lo llaman «prueba social», y es lo que hace que solamos imitar las acciones de los que nos rodean. El poder de persuasión de esta conducta «de rebaño» está ampliamente documentado. En un estudio ya clásico, se analizó el efecto de la prueba social sobre la respuesta individual. Se preguntó a un grupo de sujetos cuál de tres líneas era la más larga: la A, la B o la C. Era evidente que la respuesta correcta era la C. Se fue preguntando a cada uno de los miembros del grupo (que de hecho formaban parte del experimento) y todos ellos dieron la respuesta errónea de que la más larga era la B. El verdadero experimento consistía en ver si la última persona —que no estaba al corriente del engaño— decía lo mismo que los demás. Aunque estaba claro que la respuesta correcta era la C, en la mayoría de los casos el último dio como respuesta correcta la B, uniéndose a la mayoría.

¿Por qué sucumbimos casi todos, en algún momento, a la influencia de la mayoría? Un motivo es que el hecho de que tanta gente haga algo determinado probablemente sea indicativo de que es lo correcto. Si cientos de personas salen corriendo de un edificio gritando: «¡Fuego!», lo mejor es seguirlas. Del mismo modo, si todos nuestros amigos hablan de la última película que se ha estrenado o si cuelgan comentarios en las redes sobre lo mucho que les ha gustado un libro, probablemente significará que esa película o ese libro también nos gustará a nosotros. Seguir a otros también nos ayuda a cubrir dos necesidades humanas fundamentales: conectar con los demás y conseguir su aprobación.

Así, pues, cuando intentemos persuadir a otros individuos, lo que aconsejamos es señalar el hecho de que muchas personas ya están

haciendo lo que queremos que haga la persona a la que vamos a persuadir. En casa, en lugar de intentar usar la lógica para convencer a tu hijo de que haga algo que realmente no quiere hacer, como comerse la verdura, hazle ver que sus amigos lo hacen. En la oficina, comunicar cuántas personas siguen ya una nueva iniciativa puede ayudar a que la idea arraigue. Y cuando intentes convencer a tus amigos para que se decidan por un *resort* de vacaciones en particular, no recurras sólo a tus poderes de persuasión: señala todas las críticas positivas que han colgado en internet otros que ya lo han visitado.

Es importante recordar que la prueba social más efectiva es la que procede de una fuente lo más parecida posible a la persona a la que quieres convencer. Siguiendo con el ejemplo de las vacaciones, si las reseñas positivas proceden de personas diferentes (en edad, género o intereses) a tu grupo de amigos, tu campaña de persuasión resultará mucho menos efectiva. En cambio, si seleccionas reseñas escritas por personas exactamente iguales a tus amigos en cuanto a perfil, edad e intereses, resultarás mucho más convincente.

También hay que reconocer que señalar el arraigo de un hábito indeseable no va a hacer más que mantenerlo. El marido que oye una y otra vez «Siempre se te olvida sacar la basura» difícilmente va a cambiar de actitud. Del mismo modo, si en la oficina todo el mundo dice: «Aquí las reuniones nunca empiezan a su hora», disminuirán las probabilidades de que de pronto lo hagan. Así que lo que hay que hacer es señalarle a la gente el resultado que se quiere obtener y subrayar que ya hay mucha gente que lo pone en práctica.

Y hay que estar atento, ya que el comportamiento de la mayoría puede influir en uno mismo e incluso provocar la pérdida de oportunidades. Volvamos al restaurante. Imagínate que has acabado de cenar con tu grupo de amigos y que llega la carta de postres. No parece que la conversación se haya acabado, de modo que decides concederte un postre, pero te debates entre el pastel de queso al limón o la crema catalana. Así que esperas a que otra

persona pida primero, para apoyarte en su decisión. Pero la primera persona a la que preguntan pasa de postre, alegando que está muy llena. La segunda persona hace lo mismo. Los demás siguen el ejemplo. Aunque no hay nada que te impida pedir postre —de hecho, sigues deseándolo—, la norma establecida por el grupo te haría destacar y, a regañadientes, tú también pasas.

Desde luego, no estamos dando a entender que se trate siempre de un ejercicio de imitación, pero vale la pena recordar que la conducta y las decisiones de los que nos rodean pueden tener un poderoso efecto persuasivo sobre nosotros. Eso está bien si nos ayuda a evitar el peligro, a escoger un buen destino de vacaciones o una buena película. Pero muchos estarán de acuerdo en que, si eso se interpone entre nosotros y un buen postre, ¡puede que el poder de la persuasión haya llegado demasiado lejos!

Consejos

Asegúrate de señalar cómo han actuado otros individuos en una situación similar a las personas sobre las que quieres influir.

La gente sigue a los que consideran más parecidos a ellos. Así que en lugar de usar los testimonios que te parezcan más reveladores, escoge los que procedan de personas lo más parecidas a las que quieres persuadir.

Gana seguidores en tus redes sociales haciendo notar el aumento en tu cuenta personal de seguidores. Si el total ha aumentado de doscientos a cuatrocientos, puedes colgar un tuit indicando que el número se ha duplicado; en Instagram, ofrece un incentivo a tus seguidores para que te ayuden a alcanzar un número determinado.

20

Perder

Como las pérdidas pesan más que las ganancias, señálale a tu interlocutor lo que se arriesga a perder

Imagina que un día, de camino a la oficina, te encuentras un billete de veinte euros en el suelo. Qué alegría, ¿no? Al igual que la mayoría, tras compadecerte brevemente de la mala suerte de quien ha perdido el dinero, probablemente te sientas bastante satisfecho con tu buena suerte.

En cambio, imagínate que en lugar de encontrarte en el suelo esos veinte euros tan bien recibidos, llegas al trabajo y descubres que has sido tú el que los ha perdido. ¿Cómo te sentirías? Bastante disgustado, suponemos. Desde luego tu disgusto será mucho mayor que la alegría que te habría dado encontrarte la misma cantidad.

El hecho de que la mayoría de personas sientan un disgusto mucho mayor ante la idea de perder algo que la alegría que les proporcionaría aumentar sus ganancias plantea una cuestión muy curiosa. Si tuvieras la suerte de encontrarte veinte euros una mañana y los perdieras ese mismo día, ¿sería el resultado negativo? Desde el punto de vista económico, obviamente no. Las ganancias y las pérdidas se compensarían. No obstante, lo más probable es que emocionalmente te sintieras mucho peor. Y eso es por un motivo muy sencillo y bien conocido por los psicólogos: las

pérdidas dejan una marca en nuestra mente mucho mayor que la que dejan las ganancias.

Un famoso estudio ofrece una clara demostración de este efecto. En la investigación, se entregó a unas familias un listado (de dos posibles) que señalaba una serie de sencillas acciones que podían llevar a cabo para rebajar la factura de la electricidad. Entre un listado y otro sólo había una diferencia: a la mitad de las familias se les decía el dinero que se ahorrarían si llevaban a cabo las acciones recomendadas; a la otra mitad se les decía lo que seguirían perdiendo si no las llevaban a cabo. Esta pequeña diferencia en los mensajes tuvo un efecto impresionante e inmediato. El número de familias que tomaron medidas fue del doble en el grupo al que se le había advertido lo que iban a perder, en lugar de lo que iban a ganar. Las implicaciones que tiene esto sobre la persuasión son evidentes. Señalar de un modo honesto a la gente lo que se arriesga a perder si no sigue tus consejos o tus recomendaciones puede ser una estrategia muy efectiva a la hora de espolearla para que se ponga en marcha y para conseguir que diga sí.

El hecho de que la mayoría de personas sientan esta «aversión a las pérdidas» puede suponer un desafío particular a la hora de persuadirlas para cambiar de bando o alterar sus hábitos y conductas en los casos en los que no se trate de un simple perjuicio económico. Cambiar tu marca favorita de un producto, intentar dejar un hábito como el de fumar o intentar llevar una dieta más sana son temas que tienen un coste de tipo diferente, en términos de familiaridad, comodidad o, en el caso de fumar, de reducción de la relación con compañeros de tabaquismo; incluso puede suponer una cierta pérdida de prestigio. Para algunos, eso es un precio que sencillamente no están dispuestos a pagar. Si te encuentras ante un desafío así o si quieres ayudar a alguien a afrontar su reto, ¿qué es lo que puedes hacer?

Un buen punto de partida es reconocer que, dado que mentalmente la gente atribuye el doble de importancia a las pérdidas que a las ganancias, cualquier cambio que se les sugiera

difícilmente será efectivo si sólo ofrece una modesta mejora de su statu quo. Así que es importante comunicar de forma clara las alternativas que proporcionan unas ventajas más significativas y luego presentar esas ventajas como algo que se está perdiendo actualmente.

Otro punto importante que hay que recordar para persuadir a los demás es el valor exclusivo de tu consejo o tu recomendación. Señalarle a tu interlocutor lo que tiene de único y especial tu ofrecimiento puede tener un efecto muy convincente. Por ejemplo, puedes convencer a tus colegas del trabajo para que te ayuden en un proyecto si les comunicas sus ventajas únicas —posiblemente se convenzan aún más si también se enteran de que todo el equipo se podría quedar sin paga extra de Navidad si no ponen toda la carne en el asador—. Del mismo modo, es más probable que una amiga acceda a salir a cenar contigo si le dices que es la única noche que te queda libre hasta fin de mes. Si a eso le añades que además se perderá un jugoso cotilleo recién salido del horno, seguro que acepta.

Consejos

Piensa en las cosas que puede ganar la persona a la que quieres convencer si dice «sí» a tu petición. Luego preséntale esas cosas como algo que podría perder si no considera atentamente tu oferta.

Recurre a la competencia para aumentar tu capacidad de persuasión.

Si la gente se entera de que hay otras personas que solicitan tu atención o tus servicios, de pronto esa atención o esos servicios les resultarán más atractivos.

Valora tu tiempo para que los demás también lo hagan. No digas: «Estoy libre todo el día, escoge tú la hora». Es mejor que digas: «Podemos quedar el sábado a las cuatro o a las siete».

21

Acabar

Si quieres dejar rastro y que la gente se acuerde de ti, asegúrate de acabar con un golpe de efecto

¿Has observado que las estrellas del pop y otros intérpretes suelen dejar sus canciones más populares o sus mejores actuaciones para el final de los conciertos, en lugar de interpretarlas al principio o hacia la mitad? Hay un motivo para ello. Saben que así sus fans se volverán a casa mucho más contentos. No nos malinterpretes: las primeras impresiones también son importantes. Por supuesto. Pero lo que ocurra al final de una experiencia suele ser mucho más importante y sin duda mucho más memorable.

Como ejemplo, imagínate que un día te piden que tomes parte en un experimento sobre el dolor. Durante la primera parte del experimento se te pide que metas la mano en un cubo lleno de agua helada durante sesenta segundos. Es una experiencia desagradable, pero consigues soportarla. Luego llega la segunda parte del experimento. Se te pide que metas la otra mano en el cubo de agua helada, también durante sesenta segundos. No obstante, cuando pasa el minuto, te piden que mantengas la mano en el cubo treinta segundos más, durante los cuales aumentan la temperatura del agua en un grado centígrado. Luego te preguntan cuál de esas dos experiencias preferirías repetir. ¿Querrías soportar sesenta

segundos de dolor o sesenta segundos de dolor sumados a otros treinta segundos de dolor adicional, pero menos extremo?

¿Te sorprendería saber que la mayoría de personas escogen la segunda opción? De hecho, escogen experimentar más dolor. Eso no tiene sentido, hasta que consideramos que hay una gran diferencia entre nuestras experiencias reales y el recuerdo que nos dejan. Cuando reflexionamos sobre nuestras experiencias, raramente las recordamos completas, solemos centrarnos en momentos específicos. Y a la hora de recordarlas, un momento en particular influye mucho más que los demás: el último. El experimento del agua es una buena demostración de cómo podemos soportar un momento muy desagradable y aun así tener un recuerdo favorable, siempre que haya acabado bien. Y eso demuestra que tendemos a prestar menos atención a la duración de una experiencia desagradable y que, en algunas ocasiones, pasamos completamente por alto su duración. Es probable que eso sea lo que explica por qué los participantes en el experimento del cubo de agua helada se mostraban dispuestos a soportar un 50 por ciento más de malestar. Al recordar su experiencia, pasaban por alto el dolor y únicamente recordaban que el segundo experimento había acabado mejor que el primero.

No sólo encontramos ejemplos en los conciertos de las estrellas del pop, ni en los psicólogos con sus cubos de agua helada. Los hay por todas partes. Esa presentación en el despacho que iba tan bien hasta que a alguien se le cayó una jarra de agua sobre el ordenador. Una cita que se presentaba maravillosa, pero que se estropeó porque el camarero se mostró maleducado al final de la cena. Un fin de semana relajado con la persona amada estropeado por un viaje de regreso con retrasos o un vuelo cancelado. Observa que estos desafortunados finales no alteran la experiencia en sí misma. Hasta que el camarero empezó a mostrarse maleducado o hasta que la aerolínea canceló el vuelo, estabas pasándotelo estupendamente. Lo que se ve afectado es el recuerdo de esas experiencias. Si lo tenemos en cuenta, vemos que es importante realizar cambios

sutiles en el modo en que finalizan las experiencias para persuadir a los demás.

Si quieres tener un recuerdo fabuloso de tus próximas vacaciones, en lugar de gastarte el presupuesto en montones de excursiones cortas y salidas de un día, gástate una buena parte de ese dinero en una o dos experiencias impresionantes y prográmalas para el final de tus vacaciones. Y si de verdad vas a darte el capricho de pagar por mejorar tu asiento en el avión, recuerda que probablemente conserves un mucho mejor recuerdo si viajas cómodamente *de vuelta* en lugar de en el vuelo de salida.

Lo mismo ocurre en las conversaciones e interacciones con los demás. El modo en que acaben puede tener una influencia considerable en lo contentos que queden nuestros interlocutores. Así que si tienes que mantener una conversación complicada con un amigo o un familiar, organízala de modo que podáis hablar primero y luego busca algo más agradable sobre lo que hablar, o una actividad que podáis compartir al final del encuentro.

Tal como te aconsejaría tu abuela, no te lleves los disgustos a la cama.

Consejos

Intenta reservar las buenas noticias para el final. Tendrán un impacto mucho mayor.

Cuando te presentes, pregúntate: «¿Qué es lo que quiero que recuerden más de mí?» y guárdate eso para el final.

No dejes de recordarte a ti mismo los buenos momentos —y de recordárselos a los miembros de tu equipo—. Es fácil olvidarse de cosas estupendas que se han compartido con los demás, especialmente si alguna de ellas no acabó demasiado bien.

La ciencia de la persuasión

Como equipo de investigadores sobre la persuasión, consideramos importante presentar exclusivamente ideas, nuevos enfoques y recomendaciones basados en pruebas científicas. Nada de presentimientos, impresiones o intuiciones. Sólo ideas y principios que han demostrado aumentar las posibilidades de éxito a la hora de persuadir o convencer.

El pequeño libro del sí se basa en numerosos estudios de este tipo. En algunos de ellos hemos participado los autores, pero la mayoría son obra de otros científicos, sociólogos y expertos en conducta. En este tipo de libros lo habitual es citar todas las referencias, pero dado que *El pequeño libro del sí* ha sido pensado para que sea... bueno, pequeño, en lugar de incluir un anexo con numerosas referencias científicas, hemos preferido presentarlas al público por internet. Los lectores que quieran profundizar en los estudios que hemos citado pueden visitar <http://www.thelittlebookofyes.com>, donde encontrarán un listado completo de referencias con vínculos a los estudios científicos originales.

Recursos sobre persuasión

Los lectores interesados en saber más sobre capacidad de influir y persuadir a los demás pueden explorar este breve listado de libros recomendados, todos ellos excelentes introducciones al mundo de la persuasión, que ofrecen una visión práctica sobre cómo influir y persuadir a los demás (o a uno mismo). Y sí, alguno de ellos lo hemos escrito nosotros mismos.

Ariely, Dan, *Predictably Irrational*, Harper Collins, Nueva York, 2009.

Carnegie, Dale, *How to Win Friends and Influence People*, 2.ª ed., Vermillion, Bettendorf (Iowa), 2019 (trad. cast.: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Elipse, Barcelona, 2008).

Cialdini, Robert B., *Influence: Science and Practice*, 5.ª ed., Allyn & Bacon, Boston, 2008.

—, *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*, Simon and Schuster, Nueva York, 2016 (trad. cast.: *Pre-Suasión: un método revolucionario para influir y persuadir*, Conecta, Barcelona, 2017).

Galinsky, Adam y Maurice Schweitzer, *Friend or Foe*, Crown Pub. Inc., Nueva York, 2015.

Goldstein, Noah, Steve Martin y Robert Cialdini, *Yes! 60 Secrets from the Science of Persuasion*, Profile Books, Londres, 2017.

Heath, Chip y Dan Heath, *Made to Stick*, Random House, Nueva York, 2007.

El pequeño libro del sí
Noah J. Goldstein, Steve J. Martin y Robert B. Cialdini

Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2020

ISBN: 978-84-1344-005-7 (epub)

Conversión a libro electrónico: Realización Planeta